

L'arrivée d'un externe à un poste clé de l'entreprise familiale

Recherche commanditée par l'Institut de l'entreprise
familiale



Nathalie CRUTZEN, Fabrice PIRNAY et Zineb AOUNI



JUIN 2015

Auteurs

Nathalie CRUTZEN, Docteur en Sciences Economiques et de Gestion, Chargée de Cours, Accenture Chair in Sustainable Strategy, HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège (Belgique) ;

Fabrice PIRNAY, Docteur en Sciences Economiques et de Gestion, Premier Assistant et directeur du Centre de recherche PME, HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège (Belgique) ;

Zineb AOUNI, Docteur en Sciences Economiques et de Gestion, Chargée de Recherche au Centre de recherche PME, HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège (Belgique).

Remerciements

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont contribué à l'aboutissement de cette recherche.

Nous tenons à remercier particulièrement les 103 entrepreneurs familiaux ayant consacré une partie de leur temps précieux à répondre à notre questionnaire. Cela nous a permis de mettre en évidence des statistiques judicieuses concernant l'arrivée d'un externe à un poste clé dans une entreprise familiale.

Nous pensons également aux représentants des 4 entreprises qui nous ont accueillis, au sein de leurs organisations, pour des interviews en face à face. Nous remercions les entrepreneurs familiaux ainsi que leurs directeurs externes pour le temps qu'ils ont consacré à notre étude.

Enfin, nous tenons à remercier l'Institut de l'entreprise familiale, représenté par Laurent Weerts, administrateur délégué, pour le soutien précieux apporté à cette étude. Au-delà du support financier de l'Institut de l'entreprise familiale, l'expérience de Mr Weerts et l'originalité de ses idées ont très certainement apporté une réelle contribution au projet.

Nathalie CRUTZEN, Fabrice PIRNAY et Zineb AOUNI

Liège - Juin 2015

Table des matières

| | |
|-----------------------------------|----------|
| Introduction générale..... | 7 |
|-----------------------------------|----------|

| | |
|---|----------|
| Partie 1 : Cadre théorique | 9 |
|---|----------|

| | |
|---|-----------|
| 1. Définitions | 9 |
| 2. Importance du « phénomène »..... | 10 |
| 3. Les motivations de l'entreprise familiale : Pourquoi recourir à un manager externe ? .. | 12 |
| 3.1. Le recrutement d'un manager externe par nécessité..... | 12 |
| 3.2. Le recrutement d'un manager externe par choix | 12 |
| 4. Les réticences des entreprises familiales à engager un manager externe | 13 |
| 5. Le processus de recrutement d'un manager externe | 14 |
| 5.1. La recherche d'un candidat | 14 |
| <i>5.1.1. Le profil recherché (qui ?).....</i> | <i>14</i> |
| <i>5.1.2. La procédure de recherche du candidat (où ?).....</i> | <i>16</i> |
| <i>5.1.3. La procédure de sélection du candidat (comment ?).....</i> | <i>16</i> |
| 5.2. Les motivations du manager externe à rejoindre l'entreprise familiale | 17 |
| 5.3. Les fonctions de direction confiées à des managers externes | 18 |
| 5.4. La rémunération des managers externes | 18 |
| 6. Avantages et inconvénients d'avoir un manager externe..... | 19 |
| 6.1 Les avantages | 19 |
| 6.2 Les inconvénients..... | 21 |
| 7. Les facteurs de succès | 22 |

| | |
|---|-----------|
| Partie 2 : Analyse quantitative..... | 25 |
|---|-----------|

| | |
|--|-----------|
| 1. Objectif..... | 25 |
| 2. Méthodologie | 25 |
| 2.1. Un questionnaire écrit..... | 25 |
| 2.2. Représentativité de l'échantillon..... | 25 |
| 2.3. Collecte des données..... | 27 |
| 3. Résultats..... | 28 |
| 3.1 Etat des lieux general | 28 |
| 3.1.1. <i>L'importance du phénomène.....</i> | <i>28</i> |
| 3.1.2. <i>Les managers externes : qui sont-ils ? que font-ils ? quand ont-ils été recrutés ?</i> | <i>29</i> |
| 3.1.3 <i>Les spécificités des entreprises qui ont déjà engagé des externes.....</i> | <i>32</i> |
| 3.2. Les EF qui ont déjà engagé un manager externe | 37 |
| 3.2.1. <i>Les motivations de l'EF.....</i> | <i>37</i> |
| 3.2.2. <i>Les qualités recherchées chez un manager externe</i> | <i>38</i> |
| 3.2.3 <i>Les modalités de contrôle du manager externe</i> | <i>42</i> |
| 3.2.4 <i>La rémunération du manager externe.....</i> | <i>46</i> |
| 3.2.5 <i>L'entrée du manager externe dans le capital de l'EF.....</i> | <i>48</i> |
| 3.2.6 <i>Les retombées pour l'EF.....</i> | <i>49</i> |
| 3.2.7 <i>Les relations du manager externe avec les propriétaires de l'EF.....</i> | <i>52</i> |
| 3.3 Les EF qui n'ont pas engagé de manager externe | 54 |
| 3.3.1 <i>Les obstacles à l'engagement d'un manager externe</i> | <i>54</i> |
| 3.3.2 <i>Les modalités de contrôle du manager externe</i> | <i>56</i> |
| 3.3.3 <i>Les préjugés à l'égard du manager externe.....</i> | <i>57</i> |

| |
|--|
| Partie 3 : Analyse qualitative 59 |
|--|

| | |
|--|--------|
| 1. Objectif de l'étude qualitative..... | 59 |
| 2. Méthodologie | 59 |
| 2.1 Echantillon | 59 |
| 2.2. Collecte des données..... | 60 |
| 2.3. Analyse des données | 61 |
| 3. Résultats..... | 61 |
| 3.1. Le cas particulier du directeur général | 61 |
| 3.2. Motivations | 62 |
| 3.3. Parcours | 62 |
| 3.4. Procédure de recrutement | 63 |
| 3.5. Apports pour l'entreprise familiale | 63 |
| 3.6. Avantages pour le manager externe | 64 |
| 3.7. Difficultés | 64 |
| Synthèse..... | 66 |
| Bibliographie | 68 |
| Annexe 1 : questionnaire écrit..... | 71 |

Introduction générale

L'arrivée d'un externe à un poste clé d'une entreprise familiale (EF) est le sujet de nombreuses discussions tant dans la littérature que dans la pratique.

En effet,

- *quel peut être l'apport d'un manager/directeur externe à l'entreprise familiale?*
- *quand faut-il engager un externe ?*
- *quels sont les risques liés à l'engagement d'un manager/directeur externe?*
- *comment bien le choisir ?*
- *comment l'intégrer dans l'entreprise ?*
- ...

Toutes ces questions sont fréquemment posées dans la littérature et par de nombreux entrepreneurs familiaux. En effet, et contrairement à ce que l'on pourrait croire, la présence d'un manager externe à un poste clé est un phénomène relativement important dans les entreprises familiales.

Selon une étude réalisée auprès de 1.158 entreprises familiales allemandes, dans 56% des entreprises familiales, l'équipe managériale compte au moins un membre extérieur à la famille (le comité de direction est exclusivement contrôlé par les membres de la famille uniquement dans 44% des cas).

En Belgique, une étude réalisée en 2004 auprès de 145 entreprises familiales démontre que 39% des entreprises familiales intègre au moins un manager externe à la famille (Vandekerckhof et al. 2014) et que les membres externes à la famille représentent presque un quart (23%) de l'équipe managériale des entreprises familiales.

Partant de ces constats, la présente recherche propose d'étudier la problématique de l'arrivée d'un externe à un poste clé de l'entreprise familiale en abordant les questions suivantes :

- Quand et pourquoi certaines familles font-elles entrer un externe dans la direction de leur entreprise ?
- Comment choisir cette personne ? Quelles qualités doit-elle avoir ? Où va-t-on la chercher (entourage ? avec l'aide des conseillers ? autre ?) ?
- Quel est l'impact de l'arrivée de cette personne sur l'entreprise familiale (impact sur le personnel, sur la professionnalisation, sur la famille, etc.) ?
- Comment gérer au mieux l'entrée de cette personne dans l'entreprise ? A quel poste peut-on ou doit-on la nommer ? Quelles conditions doit-on lui offrir ?

Comment l'intégrer au mieux dans l'entreprise familiale ? Peut-on identifier des trajectoires/profils types ? Doit-on tout lui dire ?

Afin de répondre à ces questions, après une revue de la littérature sur cette thématique, notre étude repose concrètement sur deux analyses complémentaires. Premièrement, une étude quantitative, basée sur 103 réponses à un questionnaire, a été réalisée auprès des entreprises familiales actives en Belgique francophone. Deuxièmement, l'étude qualitative du cas de 4 entreprises familiales permet d'approfondir notre compréhension de ce phénomène.

Notre rapport est structuré de la manière suivante.

La **première partie** clarifie les concepts à la base de notre étude et dresse un état de la littérature qui traite de l'intégration d'un manager/directeur externe à un poste clé dans l'entreprise familiale. La **deuxième partie** présente l'étude quantitative. Notre méthodologie (échantillon, collecte de données et analyses statistiques) et les principaux résultats y sont détaillés. La **troisième partie** est dédiée à l'étude qualitative. Elle présente l'échantillon de 4 entreprises étudiées, nos méthodes de collecte et d'analyse de données et récapitule les principaux résultats de notre analyse qualitative de contenu. Enfin, la **quatrième et dernière partie** propose une synthèse de notre travail.

Nous vous souhaitons une bonne lecture !

Partie 1 : Cadre théorique

1. Définitions

Qu'est ce qu'un « externe » à la famille ?

Selon Schultzendorff (1984) (c.f. Klein, 2007), 2 conditions doivent être respectées pour qu'une personne soit considérée comme externe à la famille:

- Elle ne doit avoir aucun lien de parenté avec la famille qui détient l'entreprise familiale : aucun lien de sang, aucun lien par le mariage et aucun lien par adoption ;
- Elle ne doit pas avoir de participation dans le capital de l'entreprise familiale : le membre externe détient peu ou pas d'actions.

Qu'est ce qu'un poste clé dans l'entreprise familiale ?

Selon Schultzendorff (1984), le manager externe peut être considéré comme « *executive* », c'est-à-dire à un poste clé de l'entreprise, s'il a une certaine liberté d'action dans l'entreprise familiale. Il peut prendre des actions en cohérence avec ses propres intentions, motivations et capacités et peut avoir une influence, au même titre que les membres de la famille ou tout autre partie prenante dans l'entreprise familiale, sur les tenants et aboutissants du système.

Dans certaines conceptions, un poste clé dans l'entreprise familiale est plus précisément défini en référence à une fonction. C'est ainsi par exemple que Vandekerckhof et al. (2014) s'intéressent aux personnes externes à la famille qui occupent un poste dans le « *Top Management Team* », c'est-à-dire aux personnes qui occupent un poste de directeur général (DG ou *CEO*) ou un poste de manager qui reporte directement au manager principal. Parmi ces recherches, certains se focalisent plus particulièrement sur le poste de CEO (exemple Blumentritt et al., 2007), tandis que d'autres (exemple, Hiebl, 2013) s'intéressent aux membres externes à la famille qui sont engagés au poste de directeur financier (CFO).

Néanmoins, plusieurs études réalisent une distinction nette entre les membres externes à la famille qui sont engagés à un poste clé de l'entreprise familiale, objet de la présente étude, et d'autres profils qui ne concernent pas ce champ de recherche. C'est ainsi que les profils suivants sont exclus du champ de la présente étude:

- les employés externes à la famille qui sont engagés dans l'entreprise familiale ;
- les administrateurs non dirigeants qui occupent une place dans le conseil d'administration (Anderson et Reeb, 2004) ;
- et, bien entendu, les professionnels qui sont occupés dans des entreprises non familiales.

2. Importance du « phénomène »

Contrairement à ce que l'on pourrait croire, la présence d'un manager externe à un poste clé de l'entreprise familiale est un phénomène relativement important. Une étude réalisée en 1998 auprès de 152 entreprises familiales allemandes rapporte que **68,6%** d'entre elles ont au moins un manager externe dans leur équipe managériale (Leuschede, 1998).

Une étude plus récente (Klein, 2000), réalisée auprès de 1.158 entreprises familiales allemandes (ayant un chiffre d'affaires supérieur à 1 million d'euros), reporte des taux plus ou moins similaires. Selon cette étude, dans 56% des entreprises familiales, l'équipe managériale compte au moins un membre extérieur à la famille (le comité de direction est exclusivement contrôlé par les membres de la famille uniquement dans 44% des cas). Selon cette étude, 14% des entreprises familiales ont même un management exclusivement extérieur à la famille (*pure non family management*).

En Belgique, une étude réalisée en 2004 auprès de 145 entreprises familiales révèle des taux plus faibles mais qui restent relativement importants. Cette étude démontre que 39% des entreprises familiales intègrent au moins un manager externe à la famille (Vandekerckhof et al. 2014) et que les membres externes à la famille représentent presque un quart (23%) de l'équipe managériale des entreprises familiales.

... le cas des CEO: des résultats mitigés !

Les études qui se focalisent plus précisément sur le CEO de l'entreprise familiale (plutôt que sur les membres de l'équipe managériale) reportent des taux quelque peu contrastés. Selon certaines études, 20% des entreprises familiales auraient à leur tête un CEO externe à la famille (MassMutual American Family Business report, 2003 ; c.f. Klein, 2007). D'autres reportent un taux de 55% (Anderson et Reeb, 2003).

...Un phénomène plus important dans les grandes entreprises

Klein (2000, 2004) suggère que la présence et la part des membres externes à la famille dans l'équipe managériale est plus importante dans les grandes entreprises (voir figure 1). Plus l'entreprise familiale est grande et ancienne, plus elle recrute des membres externes à la famille à des postes clés (Bhattacharya et Ravikumar, 2004).

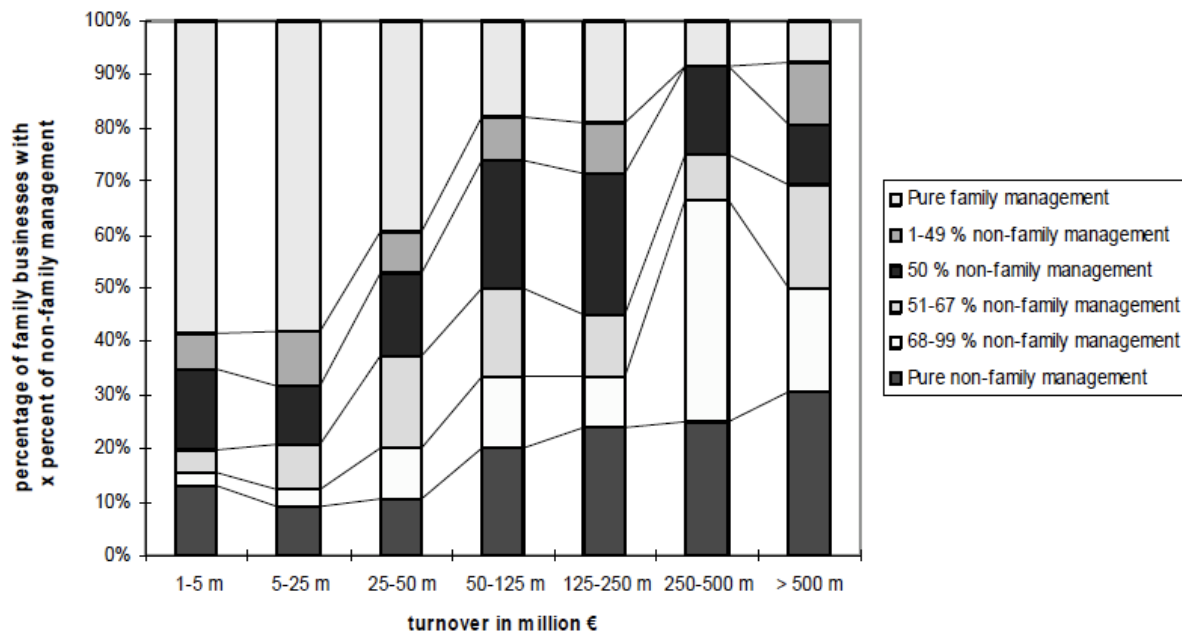


Figure 1 : Le management externe à la famille dans les entreprises familiales allemandes en fonction des tranches de chiffre d'affaires (Source: Klein, 2000, p. 171).

Vandekerckhof et al. (2014) confirment cette relation positive entre la taille de l'entreprise et la présence de membres externes à la famille dans un poste clé de l'entreprise familiale. Plus encore, cette étude conclut que la probabilité de trouver des membres externes à la famille dans des postes clés dans des entreprises de grande taille est plus grande lorsque celles-ci sont innovantes et/ou fortement orientées vers l'international (lorsque leur chiffre d'affaires est réalisé à plus de 75% à l'international).

3. Les motivations de l'entreprise familiale : Pourquoi recourir à un manager externe ?

Selon la littérature, l'engagement d'un manager externe intervient le plus souvent dans des conditions de nécessité, conditions qui sont imposées par la situation de l'entreprise familiale ou la famille elle-même. Néanmoins, dans certains cas, le recours à un manager externe peut être réalisé par choix, dans une perspective de professionnalisation de l'entreprise familiale.

3.1. Le recrutement d'un manager externe par nécessité

La nécessité de confier un poste clé de l'entreprise familiale à un externe se présente le plus souvent dans les cas suivants:

- ***La succession de l'entreprise familiale.*** Plus particulièrement, lorsqu'il n'existe aucun successeur dans la famille ou lorsque aucun membre de la famille n'a la volonté, les qualifications ou l'accord et l'adhésion de la famille, la famille propriétaire de l'entreprise se tourne vers un membre externe pour la reprise de l'entreprise ;
- ***La transition à la nouvelle génération.*** Dans ce cas, le recrutement d'un manager externe est généralement temporaire et est envisagé comme une solution intérimaire. Le manager externe a pour mission de faciliter la passation de pouvoir à la nouvelle génération et de préparer le membre de la nouvelle génération à son rôle de potentiel futur manager ;
- ***Un conflit interne à la famille.*** Dans certains cas, un manager externe peut être recruté à un poste clé de l'entreprise pour éviter des conflits interpersonnels dans la famille ou pour éviter certains retranchements non intentionnels de certains membres de la famille. Dans ces cas, le manager externe est perçu comme une solution neutre et comme un moyen de réduire le côté émotionnel et familial dans l'équipe managériale.

3.2. Le recrutement d'un manager externe par choix

Certaines entreprises familiales n'attendent pas d'être contraintes de le faire pour recruter un manager externe à un poste clé de l'entreprise. Certaines prennent effectivement les devants pour ***éviter d'éventuels conflits*** qui pourraient naître en

recrutant, par exemple, des membres de la familles qui seraient sous-qualifiés et qu'il serait difficile de licencier par la suite ou en accordant des promotions qui pourraient créer des jalousies au sein de la famille (Wong, 1988).

Aussi, plutôt que de percevoir le recrutement d'un membre externe comme une contrainte, certaines entreprises familiales y voient, au contraire, une manière et une opportunité de **se professionnaliser**. Dans ces cas, le recrutement d'un membre externe peut être réalisé dans l'espoir de bénéficier d'une expertise particulière, généralement absente chez les managers membres de la famille. Il peut s'agir d'une expertise dans des domaines techniques (tels que la finance, le management, etc.) ou/et d'un réseau relationnel profitable à l'entreprise.

Le recrutement d'un manager externe peut également être réalisé dans l'espoir d'apporter plus de **rationalité** dans l'entreprise familiale en apportant, par exemple, un style de management plus formel ou plus d'objectivité dans la prise de décision (Gersick et al., 1997).

4. Les réticences des entreprises familiales à engager un manager externe

Plusieurs études soulignent l'importance des **aspects émotionnels** et des objectifs non économiques de l'entreprise familiale dans la (non) décision de recruter un manager externe à un poste clé. Ces aspects émotionnels peuvent correspondre aux besoins affectifs de la famille tels que le besoin d'affirmer l'identité familiale, la volonté d'exercer une influence dans l'entreprise, la volonté de perpétuer la dynastie, etc. (Vandekerckhof et al., 2014). Ces aspects émotionnels, lorsqu'ils sont particulièrement importants dans l'entreprise familiale, peuvent constituer un blocage au recrutement d'un manager externe.

Dans une étude empirique réalisée auprès d'entreprises familiales belges, Vandekerckhof et al., (2014) démontrent effectivement que la présence de membres externes à la famille à des postes clés est moins courante, même dans les grandes entreprises, (1) lorsque celles-ci sont particulièrement attachées aux traditions de la famille et au caractère familial de l'entreprise, (2) lorsqu'elles cherchent à créer et à maintenir des emplois pour les membres de la famille ou (3) lorsqu'elles cherchent à garder une certaine indépendance au niveau de l'actionnariat. Dans ces cas, les émotions prennent le dessus sur les considérations rationnelles et le recrutement des membres externes à la famille est limité puisqu'il est perçu comme dangereux pour l'unité et le contrôle de

l'entreprise par la famille.

Ces aspects émotionnels ont également une influence sur le lien positif qui peut être observé entre le recrutement de membres externes à la famille dans l'équipe managériale et le caractère innovant de l'entreprise familiale ou son orientation internationale. En effet, lorsque ces aspects émotionnels sont importants dans l'entreprise familiale (et uniquement lorsque ces aspects sont particulièrement forts), le recrutement de membres externes à la famille est plus faible et ce, même lorsque l'entreprise est innovante ou lorsqu'elle est fortement orientée vers l'international.

En s'intéressant plus particulièrement aux petites et moyennes entreprises familiales, Chrisman et al. (2013) constatent que ces facteurs émotionnels et non économiques peuvent également limiter la capacité et la volonté des entreprises familiales à recruter des membres externes à la famille. Ces facteurs émotionnels peuvent effectivement limiter l'attractivité de l'entreprise familiale pour des managers externes de qualité. Ils peuvent également limiter le package de rémunération accordé aux membres externes à la famille et les possibilités d'avancement qui leur sont accordés. En effet, en voulant maintenir un contrôle, un management et un actionnariat familial, l'entreprise devient beaucoup moins attractive pour les candidats à des postes clés.

5. Le processus de recrutement d'un manager externe

5.1. La recherche d'un candidat

5.1.1. Le profil recherché (qui ?)

Lorsqu'il a été décidé de recruter un manager externe à un poste clé, les exigences en terme de profil peuvent être différentes de ce qui est requis d'un membre de la famille au même poste (1). Ces exigences peuvent également être différentes de ce qui est recherché par une entreprise non familiale au même poste (2).

(1) ...Le profil du manager externe vs d'un membre de la famille

Contrairement à toutes attentes, les entreprises familiales semblent être **plus exigeantes avec un membre de la famille** qu'avec un membre externe. Becker et al.

(2005) (c.f. Klein, 2007) constatent effectivement, en interviewant 29 chefs d'entreprises familiales et membres externes à la famille occupés à un poste clé de l'entreprise, que les membres de la famille doivent détenir un diplôme universitaire, avoir de l'expérience pratique, un style de leadership coopératif et être familier avec les particularités du secteur et du marché et démontrer un réel engagement entrepreneurial.

(2) ...Le profil du manager d'une entreprise familiale vs d'une entreprise non familiale

En dehors des compétences spécifiques à la tâche, qui sont requises à la fois dans une entreprise familiale et à la fois dans une entreprise non familiale, presque toutes les publications analysées soulignent l'importance de la **personnalité** et du **caractère** du manager externe (Astrakan et al., 2002; Hennerkes, 1998; Habig et Berninghaus, 2004; Poza et al, 1997). Ces compétences personnelles sont parfois même jugées par les entreprises familiales comme plus importantes que les qualités professionnelles (Klein, 2007).

Le manager externe doit effectivement être intègre et digne de confiance (Blumentritt et al., 2007). Il doit être humain, capable de déléguer des tâches, être modeste et avoir de bonnes capacités de communication (Becker et al., 2005).

Le candidat externe à la famille doit également avoir une certaine sensibilité pour traiter des questions de la famille, avoir une bonne compréhension mais également partager les valeurs et les intérêts de la famille. Il doit faire preuve de loyauté, de courage, de crédibilité, de fiabilité et d'humanité. Le candidat doit également démontrer une personnalité mature en affichant à la fois de la confiance en soi, de l'autorité, et de la modestie.

Plus particulièrement, dans son étude focalisée sur le cas du CFO (directeur financier), Hiebl (2013) suggère que les entreprises familiales recherchent des candidats qui ont une **expérience** préalable dans une entreprise familiale.

Concernant les **compétences professionnelles** (telles que l'expérience pratique et le leadership, la connaissance de l'industrie, le sens du risque, l'engagement entrepreneurial, l'exactitude et la transparence), celles-ci semblent être similaires à celles recherchées par les entreprises non familiales (Becker et al., 2005).

5.1.2. La procédure de recherche du candidat (où ?)

Plusieurs parcours peuvent amener un manager externe à occuper un poste clé dans l'entreprise familiale. Il peut s'agir d'un employé de l'entreprise familiale qui gravit les échelons en **interne**, comme il peut s'agir d'une personne **externe** à l'entreprise familiale. En interrogeant 70 cadres externes à la famille, Schultzendorff (1984) constate que 70% ont été recrutés en dehors de l'entreprise familiale et seulement 30% ont été trouvé en interne.

Dans le cas d'un recrutement en externe, il s'agit le plus souvent de personnes qui font partie de l'environnement de l'entreprise familiale, qui travaillent par exemple pour des concurrents, des clients ou des fournisseurs (Hennerkes, 1998). Dans ces cas, Blumentritt et al. (2004) constatent qu'il s'agit le plus souvent d'une personnes qui a **une relation de longue date** avec l'entreprise (une relation personnelle ou une relation de conseil par exemple).

5.1.3. La procédure de sélection du candidat (comment ?)

En plus des procédures mises en place par toute entreprise pour choisir un candidat (appel à candidat, entretiens d'embauche, etc.), la procédure de sélection d'un candidat externe à la famille à un poste clé de l'entreprise familiale peut comporter certains **éléments informels additionnels**. Il peut s'agir par exemple d'une rencontre avec la femme/le mari du candidat(e) et/ou d'une invitation à un repas familial. En effet, les attentes de l'entreprise familiale peuvent parfois s'étendre, au delà de la personne candidate, aux valeurs qu'elle partage au sein même de sa cellule familiale. L'objectif est évidemment de s'assurer d'une parfaite adéquation entre les qualités personnelles du candidat et la culture de l'entreprise familiale (Klein, 2007) afin de s'assurer que le candidat agira en accord avec les valeurs de la famille (Blumentritt et al. 2007).

5.2. Les motivations du manager externe à rejoindre l'entreprise familiale

Si les compétences professionnelles peuvent être équivalentes à celles recherchées par une entreprise non familiale, on peut s'interroger sur les motivations du manager externe à rejoindre une entreprise familiale. En effet, en acceptant une position à un poste clé de l'entreprise familiale, le manager externe s'expose à d'éventuelles **complications émotionnelles** additionnelles (ex. des querelles familiales ou des discriminations positives envers certains membres de la famille employés dans l'entreprise).

Le manager externe s'expose également à des **attentes plus importantes** de la part de la famille. Gomez-Mejia et al., (2001) constatent effectivement qu'un manager externe qui occupe un poste de direction est plus tenu responsable de la performance de l'entreprise familiale qu'un membre de la famille au même poste.

Malgré ces inconvénients, les membres externes à la famille peuvent trouver une motivation positive à occuper un poste clé dans l'entreprise familiale. En effet, en plus des avantages qui accompagnent tout changement d'emploi (tels qu'un avancement ou une augmentation de salaire), les personnes externes à la famille peuvent apprécier le **caractère collégial** de prise de décision dans l'entreprise familiale ou le **caractère informel** de l'environnement de travail.

Selon Aronoff et Ward (2000), les membres externes à la familles s'attendent à rencontrer moins de bureaucratie et moins de hiérarchie dans une entreprise familiale. Plus particulièrement concernant les CFO, Hiebl (2013) suggère qu'ils sont susceptibles de rencontrer moins de mécanismes de contrôle rigides dans les entreprises familiales que dans les entreprises non familiales.

Les membres externes à la famille peuvent également chercher à **valoriser une expérience** préalable dans une entreprise familiale. En effet, dans certains pays, les entreprises familiales sont prédominantes, ce qui augmente les chances de retrouver sur le marché du travail des managers ayant expérimenté les particularités des entreprises familiales et désireux de les faire valoir auprès d'une autre entreprise qui partage des valeurs similaires.

Concernant le choix de l'entreprise familiale à intégrer, le manager externe peut avoir certaines attentes qui sont liés aux **caractéristiques de l'entreprise et de la famille** elle-même. C'est ainsi qu'un candidat à un poste clé privilégiera une entreprise familiale qui a su mettre en place un comité de direction (*existing corporate governance bodies*) capable de déléguer l'influence de la famille, qui a instauré des mécanismes de communication, des contrats de travail qui prévoient un système de pension, mais également une entreprise qui est transparente par rapport à sa situation financière

(Astrachan et al., 2003; Mertens, 2004). Sa décision finale peut être également influencée par la structure de la gouvernance (*board structure*). Une gouvernance mixte avec un partage des droits ou éventuellement un pur management non familial sera évidemment perçu comme un point positif (Schultzendorff, 1984).

Le candidat potentiel peut également tenir compte du caractère du propriétaire de l'entreprise familiale ou du propriétaire gestionnaire. Schultzendorff (1984) suggère que les candidats privilégient une entreprise dans laquelle le propriétaire a une faible influence sur leurs actions mais avec qui ils peuvent développer une relation personnelle forte.

5.3. Les fonctions de direction confiées à des managers externes

La fonction de CEO (directeur général) est de loin la plus étudiée dans la littérature qui traite de l'intégration d'un manager externe dans l'entreprise familiale (ex. Blumentritt et al. 2007 ; Davis et Harveston, 1999).

Néanmoins, selon Filbeck et Lee (2000), la première position managériale généralement attribuée par les entreprises familiales à un manager externe est celle de **directeur financier** (CFO). En effet, dans plusieurs cas, aucun membre de la famille ne dispose des connaissances et des compétences nécessaires pour occuper une telle position (Hiebl, 2013). Le recrutement d'un manager externe à cette fonction est ainsi une nécessité qui s'impose rapidement aux entreprises familiales qui y voient, parfois, également une opportunité de se professionnaliser et de réduire leur risque financier.

5.4. La rémunération des managers externes

Le niveau de rémunération proposé par les entreprises familiales à un manager externe est souvent **moins élevé** que celui proposé par les entreprises non familiales pour le même poste. Plus globalement, qu'il s'agisse d'un membre interne ou externe à la famille, les entreprises familiales ont tendance à offrir des niveaux de rémunération moindres que les entreprises familiales (Hiebl, 2013). Anderson et Reeb (2003) constatent effectivement que les primes de rémunération ou les retours financiers dans des entreprises non familiales dépassent ceux des entreprises familiales d'environ 10%. Werner et Tosi (1995) constatent que ces primes peuvent atteindre de 15,4 à 29,5%.

Néanmoins, lorsqu'elle est comparée à la rémunération des membres de la famille qui occupent un poste de directeur financier, Hiebl (2013) suggère que les membres externes à la famille auraient une rémunération **plus élevée**. Cette différence de rémunération pourrait se justifier par le besoin imminent de l'entreprise familiale de recourir à une expertise externe. En effet, lorsqu'aucun membre de la famille ne dispose des compétences nécessaires pour occuper le poste de directeur financier, on pourrait s'attendre que les entreprises familiales payent le prix pour attirer les meilleurs candidats à ce poste.

Néanmoins, les membres externes se disent souvent à la merci de la bonne volonté du propriétaire en ce qui concerne à la fois la rémunération et les possibilités de carrière (Poza et al., 1997; Poza, 2004).

6. Avantages et inconvénients d'avoir un manager externe

Plusieurs études qui s'intéressent à la question prennent comme postulat de départ que l'intégration d'un manager externe à un poste clé est bénéfique pour la survie et la croissance de l'entreprise familiale (Vandekerckhof et al. 2014). Néanmoins, plusieurs études identifient aussi bien des avantages que des inconvénients à cette intégration.

6.1 Les avantages

La professionnalisation de l'entreprise familiale est l'avantage le plus fréquemment cité dans la littérature (Dyer, 1989).

Sonfield et Lussier (2009) identifient par exemple une amélioration dans **les pratiques managériales**¹ de l'entreprise familiale. En effet, en réalisant une étude auprès de 593 entreprises familiales dans 6 pays différents (Egypte, Croatie, France, Inde, Kuwait et Etats-Unis), ces auteurs constatent que plus la part des membres externes à la famille est importante dans l'équipe managériale, plus l'entreprise familiale a tendance à recourir à l'assistance externe (des consultants externes ou des services de

¹ Ces auteurs ne parviennent cependant pas à démontrer que l'intégration dans l'équipe managériale d'un manager externe influence le style managérial de l'entreprise. En effet, aucune corrélation n'a été constatée entre la part des membres externes à la famille dans l'équipe managériale et l'utilisation d'un style de management dit « collégial », c'est-à-dire un style de management dans lequel les époux(ses), les frères et sœurs, les enfants et autres membres de la famille sont impliqués dans les prises de décisions importantes, malgré la présence d'un leader de la famille qui est officiellement responsable des prises de décision. L'intégration d'un manager externe ne permet pas d'atténuer ce mode de prise de décision dans les entreprises familiales.

professionnels), à utiliser des outils de gestion financière sophistiqués et plus elle considère la possibilité d'émettre des actions.

Poza et al. (2004) constatent également que les entreprises familiales bénéficient d'un plus grand **esprit critique** lorsqu'elles engagent un manager externe à la famille.

L'intégration d'un manager externe dans l'équipe managériale peut également comporter un avantage de **flexibilité**. En effet, il est plus facile de licencier un manager sous-qualifié lorsqu'il n'est pas membre de la famille (Blumentritt et al., 2007).

La question reste par ailleurs posée concernant les avantages du recrutement d'un manager externe sur la **performance** de l'entreprise familiale. En effet, tandis qu'un volet de recherche confirme une relation positive entre la présence d'un manager externe à un poste clé de l'entreprise familiale et différentes mesures de performance, d'autres recherches sont beaucoup plus nuancées.

Concernant le premier volet de recherche, Oswald et al. (2009) démontrent par exemple une relation positive entre la part des managers externes à la famille (parmi le total des employés) et différentes mesures de performance. Lauterbach et Vaninsky (1999) constatent également une plus grande performance des entreprises familiales qui sont dirigées par un manager externe, en comparaison à celles qui sont dirigées par un membre de la famille.

Minichilli et al. (2010) sont beaucoup plus nuancés dans les résultats qu'ils mettent en évidence. En effet, en analysant les données de 500 entreprises familiales italiennes, ces auteurs constatent que la relation entre la présence d'un manager externe et la performance de l'entreprise dépend du niveau de « **familiness** » c'est-à-dire du niveau de participation/implication de la famille dans le groupe des managers de l'entreprise familiale. Lorsque les membres externes à la famille sont prédominants dans l'équipe managériale, ou lorsqu'ils sont minoritaires, la performance de l'entreprise familiale est meilleure. Par contre, lorsqu'il y a un équilibre entre les membres internes et les membres externes à la famille dans l'équipe managériale, la performance est moindre. Minichilli et al. (2010) expliquent cette relation en U (entre le ratio des membres de la famille dans l'équipe managériale et la performance de l'entreprise) par la notion de « **faultline** » qui fait allusion aux tensions qui peuvent apparaître entre les deux sous-groupes de l'équipe managériale, les membres de la famille d'une part et les membres externes de l'autre. Ces tensions peuvent provoquer des conflits, ralentir la prise de décision, mettre à mal l'efficacité des tâches et, par conséquent, avoir des effets négatifs sur la performance de l'entreprise.

Les études qui s'intéressent aux effets de l'engagement d'un manager externe, plus spécifiquement à une fonction de **CFO** (directeur financier), sont tout aussi contrastées

quant aux bénéfices au niveau de la performance de l'entreprise familiale. En effet, en analysant les données d'entreprises familiales espagnoles, Gallo et Vilaseca (1998) ne constatent aucune corrélation entre le statut du CFO (membre de la famille ou membre externe) et la performance de l'entreprise familiale. Par contre, ces auteurs constatent que les CFO de la famille ont plus de pouvoir dans l'entreprise familiale et plus d'influence dans les décisions stratégiques relativement aux CFO externes à la famille.

Ces auteurs expliquent la sous-performance des entreprises familiales qui engagent un manager externe au poste de CFO par un probable manque de mécanismes de contrôle efficaces qui pousserait les entreprises familiales à limiter le pouvoir de prise de décision du manager externe. Hiebl (2013) émet une série de propositions qui s'inscrivent dans le même sens. Selon cet auteur, les CFO engagés dans les entreprises familiales (qu'ils soient de la famille ou externes à celle-ci) jouent un rôle plus traditionnel que ceux engagés dans les entreprises non familiales. Dans les entreprises familiales, les CFO se focalisent sur les aspects comptables et financiers et beaucoup moins sur les aspects stratégiques de l'entreprise. Ils fournissent moins d'effort de gouvernance que les CFO engagés dans les entreprises non familiales, ce qui pourrait limiter la performance des entreprises familiales qui engagent un manager externe à un tel poste.

En s'intéressant plus particulièrement aux petites et moyennes entreprises familiales, Caselli et Di Giuli (2010) constatent, au contraire, une corrélation positive entre l'existence d'un CFO externe à la famille et la performance de l'entreprise familiale. Cette corrélation pourrait supposer que les CFO externes à la famille ont une influence positive uniquement dans les petites et moyennes entreprises.

6.2 Les inconvénients

Un autre volet de recherche met cependant en avant les inconvénients de recourir à un manager externe. Ces inconvénients peuvent se résumer à ce que certains auteurs appellent « **la destruction créative** », c'est à dire lorsque la croissance de l'entreprise ou son ouverture à l'extérieur fragilise le contrôle financier et managérial de la famille.

Schultz et al. (2001) constatent par exemple que l'intégration d'un manager externe dans une équipe managériale composée de membres de la famille peut être source de conflits. Sonfield et Lussier (2009) constatent également que plus la part des membres externes à la famille est importante dans l'équipe managériale, moins l'influence du fondateur initial est grande.

D'autres auteurs mettent également en avant des inconvénients liés à la **rémunération** des membres externes à la famille. McConaughy (2000) constate effectivement que le package de compensation des membres externes à la famille est plus important que celui accordé aux membres de la famille engagés au même poste.

7. Les facteurs de succès

L'engagement d'un manager externe à un poste clé de l'entreprise familiale peut ainsi comporter aussi bien des avantages que des inconvénients. Certaines mesures et précautions doivent néanmoins être prises pour favoriser son intégration et lui donner toutes les chances de réussir sa mission.

Plusieurs recherches soulignent par exemple l'importance de la **socialisation** du manager externe (Gracia-Alvarez et al., 2002). Ces études insistent sur l'importance de communiquer les valeurs et les objectifs de la famille, d'intéresser le membre externe à la performance de l'entreprise en lui accordant, par exemple, des actions ou en lui proposant un poste dans le comité de direction (Klein, 2007). La socialisation est importante pour permettre de développer une relation saine et productive avec la famille et aligner les intérêts, la culture et les valeurs de l'entreprise et de la famille avec ceux de la nouvelle recrue.

Certaines études vont même jusqu'à rechercher les conditions de **copropriété** et de **leadership** idéales pour atteindre une meilleure performance avec un membre externe à la tête de l'entreprise familiale. Une étude réalisée auprès de 893 entreprises familiales italiennes constate par exemple que les entreprises dans lesquelles un manager externe occupe un poste de CEO ont une meilleure performance lorsque le capital est partagé par plusieurs membres de la famille plutôt que lorsqu'il est détenu par un seul actionnaire. Ces entreprises sont également plus performantes lorsque le CEO n'est pas contraint de partager la direction de l'entreprise avec un membre de la famille (Miller et al. 2014).

En s'intéressant plus particulièrement aux petites et moyennes entreprises familiales, Caselli et Di Giuli (2010) suggèrent que la composition idéale de l'équipe managériale (celle qui favorise le mieux la performance de l'entreprise) consiste en un CEO membre de la famille et un CFO externe à la famille.

Plusieurs études insistent également sur l'importance de **l'indépendance** du manager externe lorsqu'il est engagé à un poste clé de l'entreprise familiale. En effet, un recrutement qui permet à la fois de favoriser la prospérité de l'entreprise et de satisfaire

à la fois la famille et la nouvelle recrue suppose que le manager externe a une certaine liberté d'action et une certaine indépendance par rapport à la famille et/ou l'ancien CEO membre de la famille. Le manager externe sera effectivement plus performant s'il a la possibilité d'exercer un réel pouvoir au sein de l'entreprise familiale et sera d'autant plus utile à l'entreprise si ses décisions sont jugées crédibles sans nécessiter l'aval d'un membre de la famille ou d'un ancien CEO (Blumentritt et al. 2007).

En effet, plusieurs études suggèrent un effet négatif de « l'ombre générationnelle » que pourrait continuer à exercer le fondateur de l'entreprise familiale par son influence sur les activités de l'entreprise après avoir abandonné le poste de direction. Ces études constatent effectivement une moindre performance de l'entreprise familiale dans laquelle un manager externe est engagé pour servir de « marionnette » à l'ancien CEO (Davis et Harveston, 1999).

Afin de garantir l'indépendance du manager externe, plusieurs études insistent sur l'importance du **conseil d'administration ou du conseil consultatif** (*board of directors or the advisory board*). En effet, en interrogeant des membres externes à la famille mais également des membres de la famille engagés dans l'équipe managériale ainsi que plusieurs détenteurs d'entreprises familiales, Blumentritt et al. (2007) constatent effectivement que ces comités doivent être suffisamment indépendants et suffisamment forts pour servir de tampon entre la famille et le manager externe. L'importance de cet intermédiaire est d'autant plus grande lorsque le manager externe devra prendre des décisions difficiles (telles que le licenciement d'un membre de la famille par exemple) ou lorsqu'il voudra introduire des changements stratégiques qui comportent des risques.

Blumentritt et al. (2007) insistent également sur l'importance de constituer un **conseil de famille** (*family Council*), c'est-à-dire un groupe de gouvernance représentatif de la famille. Il s'agit d'un ou de plusieurs membres de la famille qui sont élus pour traiter des questions familiales, pour expliciter la politique de la famille et, dans certains cas, pour décider des attributions caritatives à certains membres de la famille. Ce conseil constituera « la voix » de la famille. Il servira également d'espace pour les discussions et les résolutions de conflits familiaux et pour éviter qu'ils n'entravent la performance et la compétitivité de l'entreprise.

Concernant la procédure de recherche et de recrutement d'un membre externe à un poste clé de l'entreprise familiale, plusieurs auteurs soulignent l'importance de recourir à des professionnels de recrutement pour éviter les erreurs dans le choix du candidat.

Néanmoins, les coûts de transaction et d'élaboration de contrats complexes peuvent vite s'avérer élevés (Mertens, 2004 ; c.f. Klein, 2007). Plusieurs publications traitent de cette question (par exemple, Poza et al., 1997; Gomez-Mejia et al., 2003; ou en particulier

McConaughy, 2000). Pour éviter ces coûts, certains auteurs suggèrent de privilégier les membres internes à l'entreprise familiale plutôt que de recourir à des personnes externes. Dyer (1989) recommande, par exemple, de mettre en place un système d'évaluation des employés de l'entreprise qui permette de repérer les personnes qui ont un potentiel et des aspirations professionnels appropriés pour occuper un poste clé dans l'entreprise familiale.

Les questions ***contractuelles et de rémunération*** sont également importantes dans le processus de recrutement. Un accord clair sur les objectifs et une compréhension juste des compétences de la nouvelle recrue sont indispensables.

Selon Block (2011), les problèmes/discussions à propos de la rémunération des membres externes à la famille pourraient surgir des différences en matière d'horizon de temps et des préférences des membres externes et des membres de la famille. Sur le marché du travail, la rémunération des managers varie généralement en fonction de leurs résultats à court terme (le chiffre d'affaires, l'efficacité opérationnelle, etc.), tandis que l'entreprise familiale a tendance à valoriser les résultats à long terme (augmentation de la part de marché, retour sur investissement, transfert de l'entreprise à la génération future, etc.). Afin de tenir compte des besoins d'évolution de salaires à court terme, les entreprises familiales devraient inclure des incitations financières à court terme et une rémunération flexible en fonction des résultats.

Plus globalement, les entreprises familiales devraient rivaliser avec le package salarial des entreprises non familiales. Elles pourraient inclure dans le package salarial diverses mesures d'incitation telles que des actions de l'entreprise familiale, une rémunération directe ou indirecte (sous forme de régime de retraite, d'assurance santé, d'assurance-invalidité ou d'assurance-vie, par exemple), une rémunération affective (des avantages qui augmentent la confiance et l'estime de soi) ou sociale, des options de carrière ou toute autre incitation qui souligne le mérite (McConaughy, 2000). Les membres externes à la famille apprécieront également un accord sur les conditions de licenciement qui précise à la fois la période de préavis ainsi que la prime de licenciement (Astrakan et al., 2002).

Partie 2 : Analyse quantitative

1. Objectif

L'objectif de l'étude quantitative est de dresser l'état des lieux des entreprises familiales en Belgique francophone quant au recrutement d'un manager externe. Il s'agit tout d'abord d'évaluer l'ampleur du phénomène en Belgique Francophone et d'identifier les fonctions qui sont ouvertes, ou au contraire, fermées aux membres externes à la famille.

Il s'agit également de mettre en évidence les caractéristiques des entreprises qui sont susceptibles de recourir à des managers externes, leurs motivations ainsi que le profil recherché par ces entreprises familiales

L'objectif de l'étude quantitative est également de mettre en évidence les réticences, les perceptions et les préjugés qui sont spécifiques aux EF qui n'ont jamais engagé de managers externes.

2. Méthodologie

2.1. Un questionnaire écrit

Un questionnaire a été envoyé aux 2.491 entreprises familiales figurant dans la base de données de l'Institut de l'entreprise familiale. Une lettre d'accompagnement précisait que le questionnaire devait être rempli, idéalement, par le propriétaire-dirigeant de l'entreprise.

Le questionnaire complet figure à l'Annexe 1.

2.2. Représentativité de l'échantillon

Nous avons reçu 103 réponses valables (taux de réponses de 4,09%). Les tableaux ci-après détaillent la représentativité de l'échantillon en fonction du secteur d'activité, de la forme juridique, du chiffre d'affaires généré et du nombre d'emplois créés.

| Secteurs | Dans la population | | Dans l'échantillon | |
|--------------|--------------------|---------------|--------------------|---------------|
| | N | % | n | % |
| Construction | 595 | 24,8% | 29 | 28,2% |
| Commerce | 518 | 21,6% | 31 | 30,1% |
| Industrie | 542 | 22,6% | 16 | 15,5% |
| Services | 634 | 26,4% | 22 | 21,4% |
| Horeca | 79 | 3,3% | 2 | 1,9% |
| Agriculture | 35 | 1,5% | 3 | 2,9% |
| Total | 2403 | 100,0% | 103 | 100,0% |

| Forme juridique | Dans la population | | Dans l'échantillon | |
|-----------------|--------------------|---------------|--------------------|---------------|
| | N | % | n | % |
| SA | 1847 | 74,1% | 81 | 78,6% |
| SPRL(U) | 558 | 22,4% | 22 | 21,4% |
| Autres | 86 | 3,5% | 0 | 0,0% |
| Total | 2491 | 100,0% | 103 | 100,0% |

| Chiffre d'affaires | Dans la population | | Dans l'échantillon | |
|--------------------|--------------------|---------------|--------------------|---------------|
| | N | % | n | % |
| < 1 million | 111 | 9,0% | 10 | 11,5% |
| De 1 à 5 millions | 567 | 46,1% | 38 | 43,7% |
| De 5 à 10 millions | 257 | 20,9% | 10 | 11,5% |
| + de 10 millions | 294 | 23,9% | 29 | 33,3% |
| Total | 1229 | 100,0% | 87 | 100,0% |

| Nb d'emplois | Dans la population | | Dans l'échantillon | |
|--------------------|--------------------|---------------|--------------------|---------------|
| | N | % | n | % |
| Jusqu'à 49 emplois | 2190 | 90,4% | 78 | 77,2% |
| 50 - 99 emplois | 155 | 6,4% | 10 | 9,9% |
| + de 100 emplois | 78 | 3,2% | 13 | 12,9% |
| Total | 2423 | 100,0% | 102 | 100,0% |

Tableau 1 : Représentativité de l'échantillon

Ces tableaux montrent que notre échantillon est représentatif de la population de référence en termes de secteur d'activités, de structure juridique et de chiffre d'affaires.

Toutefois, il convient de noter que notre échantillon n'est pas tout à fait représentatif au niveau de la taille des entreprises participantes (nombre d'emploi). En effet, même si la part des grandes entreprises (+ de 100 emplois) est très faible parmi les entreprises familiales (3,2%), la proportion des entreprises de grande taille qui ont répondu à notre enquête est élevée (12,9%). Ceci pourrait être lié à la nature de la problématique abordée (l'engagement d'un manager externe à la famille), qui pourrait moins concerner les entreprises de petite taille. Ce qui justifierait que les entreprises de plus de 50 personnes soient surreprésentées dans notre échantillon.

Cela dit, les données récoltées auprès de cet échantillon nous permettent d'extrapoler sans restriction les résultats à l'ensemble des entreprises familiales en Belgique francophone en 2015.

2.3. Collecte des données

La collecte de données s'est opérée auprès de 2 catégories d'entreprises familiales :

- 1- Des entreprises familiales qui **ont une expérience**, actuelle (groupe A) ou passée (groupe B), avec un manager externe à un poste clé de l'entreprise. Les données recueillies auprès de cette catégorie d'entreprises sont considérées comme des réponses de nature « expérientielle », c'est-à-dire basées sur du vécu ;
- 2- Des entreprises qui **n'ont pas encore engagé** de manager externe (groupe C), ou qui **n'ont jamais engagé un externe** dans le passé (groupe D). Les données recueillies auprès de cette catégorie d'entreprises sont considérées comme des réponses de nature « perceptuelle », c'est-à-dire alimentées par des perceptions et non sur une expérience réellement vécue.

3. Résultats

Après avoir dressé un état des lieux relativement général de la situation dans les entreprises familiales en Belgique francophone (section 3.1.), nous vous présenterons plus en détail les résultats des analyses portant sur les EF qui ont déjà recruté réellement un manager externe en leur sein (section 3.2.) et sur les EF qui n'en ont jamais engagé (section 3.3.).

3.1 Etat des lieux général

Afin de comprendre la position des EF en Belgique Francophone face au recrutement d'un manager externe, la présente section s'intéressera aux trois points suivants :

- La section 3.1.1 abordera l'importance de ce phénomène (dans quelle mesure nos EF recrutent-elles des managers externes ?),
- La section 3.1.2 s'intéressera aux managers externes qui ont été recrutés par nos EF ? qui sont-ils ? quelles fonctions de direction y exercent-ils ? depuis combien de temps sont-ils en place ? ...
- La section 3.1.3 cherchera à mettre en évidence ce qui distinguent les EF qui ont déjà engagé un manager externe des autres EF qui n'en ont pas engagé (ont-elles des caractéristiques spécifiques qui leur sont propres ? si oui, lesquelles ? ...)

3.1.1. L'importance du phénomène

| Catégorie de répondants | Nb de EF | % des EF |
|--|------------|--------------|
| Groupe A (manager externe actuellement) | 36 | 35% |
| Groupe B (manager externe dans le passé) | 3 | 2,9% |
| Groupe C (à la recherche d'un manager externe) | 8 | 7,8% |
| Groupe D (aucun manager externe même dans le passé) | 56 | 54,4% |
| Total | 103 | 100% |

Les répondants des groupes A et B (39 EF) ont déjà une expérience avec un manager externe, soit une expérience actuelle (groupe A), soit par le passé (groupe B). Cette catégorie d'EF représente 37,9% des répondants, ce qui est tout à fait cohérent avec les résultats obtenus dans des recherches préalables sur la question (Vandekerckhof et al. 2014 ont effectivement démontré qu'en Belgique, 39% des entreprises familiales intègre au moins un manager externe à la famille).

Il est par ailleurs intéressant de constater que très peu d'entreprises familiales ont arrêté leur collaboration avec un manager externe. En effet, parmi les entreprises qui ont une expérience avec un membre externe, seul 3 entreprises parmi 39 en parlent dans le passé (groupe B). Ces EF ont probablement, soit été insatisfaites de leur collaboration avec le(s) membre(s) externe(s) au point d'y couper court, soit fait appel à un externe d'une manière ponctuelle (ex. pour faciliter une succession ou la transition à la nouvelle génération).

Les répondants des groupes C et D **n'ont jamais engagé de managers externes**. Il s'agit de plus de 62% de nos répondants. Ces EF n'ont pas encore été réellement confrontées à la problématique. A ce titre, nous considérerons que leurs réponses sont de nature **perceptuelle** (basées sur la perception d'un phénomène qu'ils n'ont pas encore réellement vécu en tant qu'acteur) .

3.1.2. Les managers externes : qui sont-ils ? que font-ils ? quand ont-ils été recrutés ?

a) Qui sont-ils : le genre des managers externes

Parmi les managers externes qui ont été embauchés au sein des 39 EF (groupes A et B), la grosse majorité sont des hommes (7 sur 10 sont des hommes !!)

| Nbr de managers externes occupés dans les EF | | |
|--|------------|-------------|
| Le genre des managers externes | | % des EF |
| Homme | 83 | 72% |
| Femme | 20 | 17% |
| Non spécifié | 13 | 11% |
| Total | 116 | 100% |

b) Que font-ils ? Les fonctions occupées par les managers externes

| Les fonctions occupées par les managers externes | Nbr de managers externes occupés dans les EF (n=39) | % EF (groupes A et B) (n=39) |
|---|--|-------------------------------------|
| Direction commerciale | 29 | 76% |
| Direction de la production | 26 | 70% |
| Direction financière | 19 | 50% |
| Direction du personnel (RH) | 17 | 45% |
| Direction administrative | 13 | 34% |
| Direction générale (CEO) | 12 | 31% |

L'analyse détaillée des fonctions qui, au sein de ces 39 entreprises, ont été confiées à des managers externes révèle qu'il y a UNE HIERARCHIE, un hit parade, dans les fonctions de direction. Ainsi, les fonctions qui sont le plus fréquemment confiées à un manager externe sont respectivement la direction commerciale (76% des cas), la direction de la production (70% des cas), la direction du personnel (50% des cas), la direction financière (45% des cas), la direction administrative (34% des cas) et enfin la direction générale (31% des cas).

Concernant la fonction de directeur général (CEO), les résultats obtenus en Belgique francophone semblent conforter ceux obtenus par le MassMutual American Family Business report, 2003 (c.f. Klein, 2007) qui reporte des taux de 20% des entreprises familiales qui ont à leur tête un CEO externe à la famille.

Les résultats obtenus en Belgique francophone permettent néanmoins de tordre le cou à une idée véhiculée dans la littérature (e.i. Filbeck et Lee, 2000), qui voudrait que la fonction de directeur financier (CFO) soit la première position managériale généralement attribuée à un manager externe. Les résultats obtenus démontrent que les membres externes à la famille sont plus fréquemment engagés pour occuper des fonctions de direction commerciale ou de direction de la production.

Trois raisons peuvent expliquer ce choix : soit (i) le manque de compétences dans la famille pour occuper ces fonctions, soit (ii) le besoin de bénéficier d'un réseau de connaissances externe à celui détenu par la famille , soit (iii) une moindre sensibilité de ces deux fonctions à la culture de l'entreprise.

- i) Il est effectivement suggéré dans la littérature spécialisée, que les EF engagent des managers externes prioritairement dans les domaines pour lesquels elles ne

disposent pas de compétences dans la famille. La présence de membres externes dans des fonctions de direction commerciale et de direction de la production laisse supposer que les EF manquent de compétences dans ces domaines.

ii) Par ailleurs, les fonctions commerciales et de production sont les deux domaines de la gestion qui requièrent des interactions avec des acteurs qui se trouvent très clairement en dehors de l'entreprise : les clients (direction commerciale) et les fournisseurs (direction de la production). Le recours à un manager externe pour occuper ces deux fonctions pourrait probablement se justifier par la volonté de l'EF d'étendre son réseau au delà des connaissances et du réseau déjà établis par la famille.

iii) Enfin, il est possible que les fonctions de direction du personnel, de direction financière et de direction administrative, qui sont les moins souvent confiées à un manager externe, soient perçus par les EF comme des fonctions sensibles. Ces trois fonctions sont plus facilement confiées à des managers internes à la famille car elles requièrent une excellente compréhension de la culture familiale de l'entreprise; ses valeurs/traditions ainsi que de son histoire!

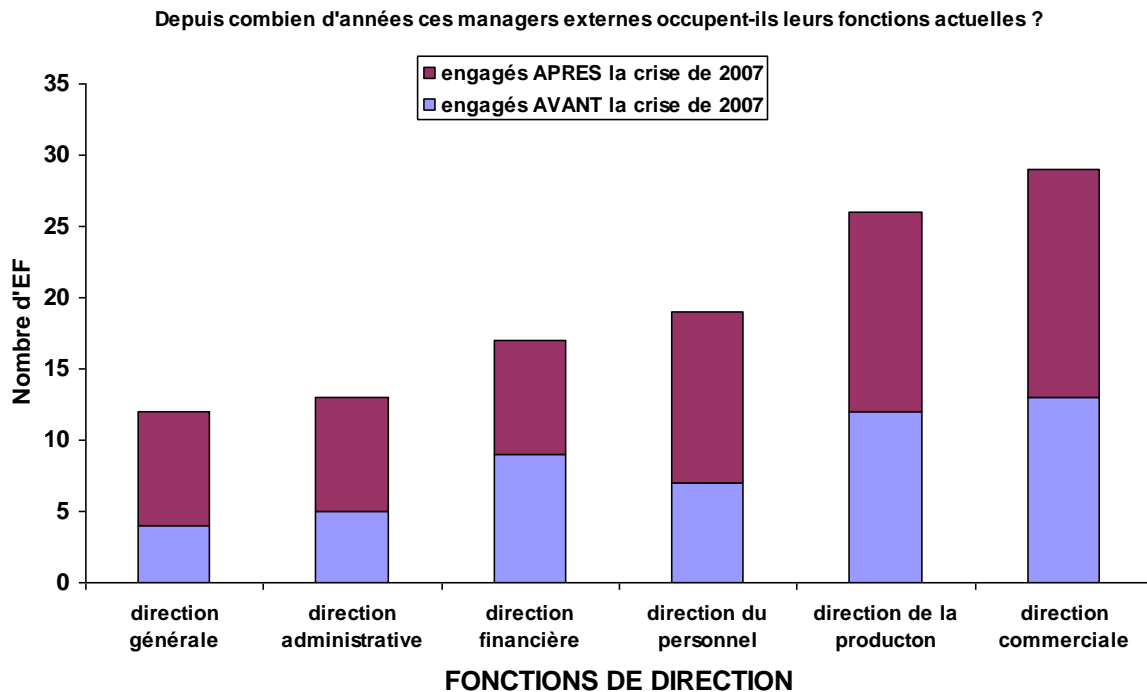
c) Quand ont-ils été recrutés ?

Le nombre d'années d'expérience des managers externes au sein des entreprises interrogées permet de mettre en évidence les facteurs liés à l'environnement des EF qui favorisent, ou au contraire qui limitent, le recrutement des membres externes à la famille.

Parmi ces facteurs externes à l'EF, la présente section s'intéresse plus particulièrement à l'impact de la crise financière sur le recrutement de membres externes à la famille dans les EF.

| Les fonctions occupées par les managers externes | Engagés AVANT 2007 | Engagés APRES 2007 | Total des managers externes |
|---|---------------------------|---------------------------|------------------------------------|
| Direction commerciale | 13 | 16 | 29 |
| Direction de la production | 12 | 14 | 26 |
| Direction du personnel (RH) | 7 | 12 | 19 |
| Direction financière | 9 | 8 | 17 |
| Direction administrative | 5 | 8 | 13 |
| Direction générale (CEO) | 4 | 8 | 12 |

Quand on regarde depuis combien d'années ces managers externes occupent leurs fonctions actuelles et que l'on prend comme pivot l'année 2007 (début de la crise financière), il est intéressant de noter que, en dépit de la crise financière (2007), les EF ont continué à recruter des managers externes dans toutes les fonctions de direction, à l'exception d'une seule : la direction financière (voir graphique ci-dessous) !



Ces résultats sont difficiles à interpréter a priori. Néanmoins, dans l'hypothèse où il s'agirait d'une stratégie délibérée de la part des EF, il est possible de suggérer qu'il s'agit là d'un signe de méfiance par rapport au monde de la finance qui consiste à réfléchir à deux fois avant de confier à un manager externe à la famille la gestion financière de l'EF.

3.1.3 Les spécificités des entreprises qui ont déjà engagé des externes

Afin de mettre en évidence les caractéristiques spécifiques des entreprises qui ont actuellement un manager externe à un poste clé de l'entreprise (Groupe A) ou qui ont engagé un dans le passé (Groupe B), cette catégorie d'EF (groupes A et B) a été comparée aux EF qui n'ont pas encore d'expérience avec un manager externe (Groupes C et D).

Ces comparaisons ont porté à la fois sur le profil de l'entreprise (taille en termes de chiffre d'affaires et d'emploi) et sur le profil de son(ses) dirigeant(s) (niveau de formation, présence du conjoint dans l'EF).

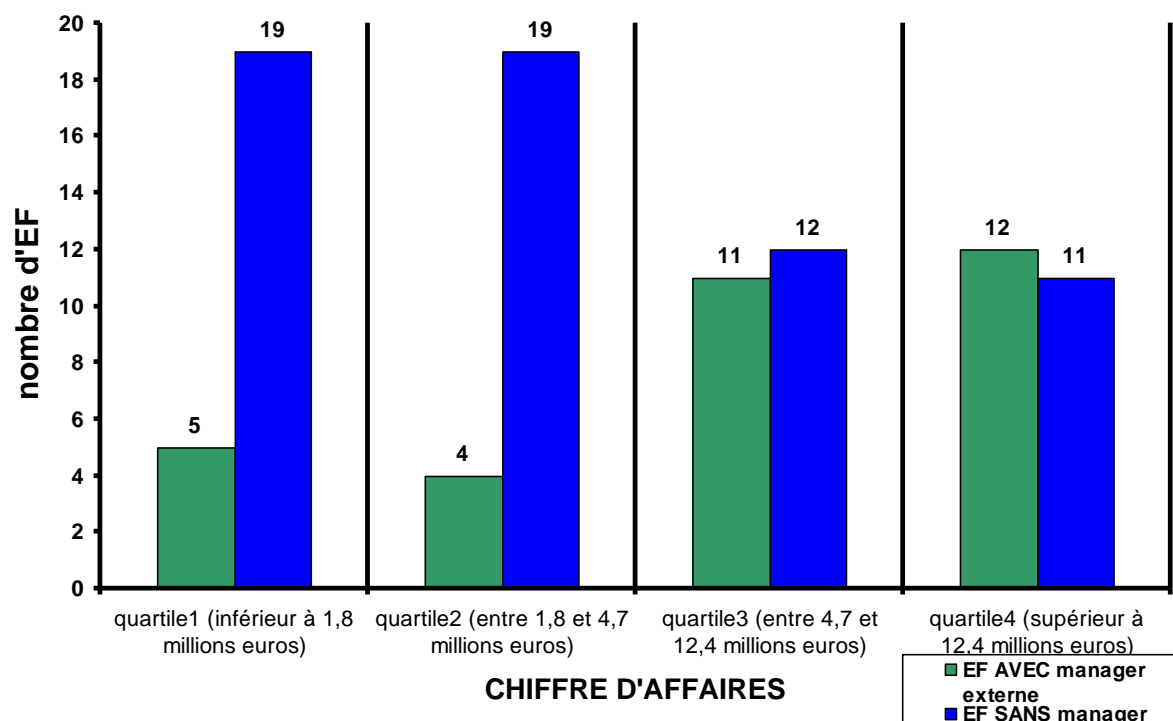
a) Les spécificités de l'entreprise (emploi et chiffre d'affaires)

Si on s'en tient aux valeurs **moyennes**, il est assez surprenant de constater qu'il n'y a aucune différence significative, en termes de taille, entre le groupe d'EF qui ont déjà engagé un manager externe et celles qui ne l'ont pas encore fait.

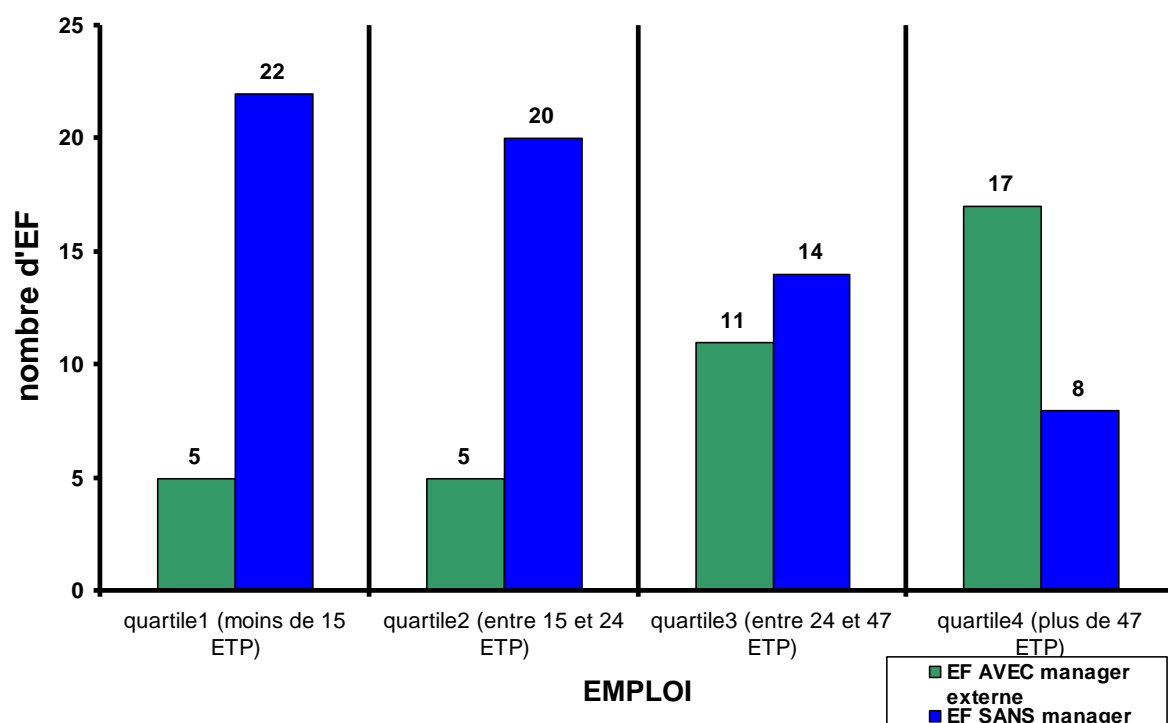
| Caractéristiques des EF | Avec manager externe | Sans manager externe | p |
|----------------------------------|-------------------------|-------------------------|------|
| | (n=39) | (n=64) | |
| Création de l'entreprise (année) | 1967,1 | 1977 | 0,12 |
| Chiffre d'affaires (2013, EUR) | 15.008.956 € | 21.809.977 € | 0,72 |
| Emplois (2013, ETP) | 83,42 | 70,94 | 0,81 |

Néanmoins, lorsque les données sont analysées plus finement (analyse des **quartiles**, c'est-à-dire en distinguant 4 catégories d'EF selon leur chiffres d'affaires : première tranche (quartile) : les EF ayant un chiffre d'affaires inférieur à 1,8 millions d'euros, deuxième tranche, celles qui ont un chiffre d'affaires entre 1,8 et 4,7 millions d'euros, etc., ou en distinguant 4 catégories d'EF selon le nombre d'employés : première tranche : les EF qui comptent moins de 15 ETP, deuxième tranche, celles qui ont entre 15 et 24 ETP, etc.), on constate que les EF qui ont déjà engagé un membre externe à un poste clé diffèrent des autres EF interrogées.

Plus les EF grandissent (en termes de chiffre d'affaires ou de nombre d'employés), plus elles ont des chances d'intégrer un manager externe à un poste clé. En effet, si on s'en tient au chiffre d'affaires, parmi les EF les plus petites (quantiles 1 et 2), celles qui ont engagé un membre externe restent minoritaires (5 parmi 24 pour le premier quantile et 4 parmi 23 au deuxième quantile). Par contre, elles sont légèrement majoritaires parmi les plus grandes entreprises (quantile 4).



Il en est de même lorsqu'on tient compte de la taille des EF en terme de nombre d'emplois. Plus les EF comptent d'employés, plus la probabilité d'engager un manager externe est grande.



Il est ainsi possible de conclure qu'il y a clairement une relation entre la taille des EF (en termes de chiffre d'affaires ou de nombre d'emplois) et la présence en leur sein de manager(s) externe(s).

b) Les spécificités individuelles du dirigeant

Lorsqu'on compare les caractéristiques des dirigeants des deux groupes d'EF (celles qui ont déjà engagé un manager externe et celles qui n'en ont pas engagé), on constate que ces deux groupes présentent des différences significatives sur deux éléments: **(1)** Le niveau de formation du dirigeant, et **(2)** l'implication du conjoint dans l'entreprise familiale.

| | Avec manager externe (n=39) | Sans manager externe (n=64) | p |
|--|--|--|-------------|
| Les dirigeants de l'EF | | | |
| Nombre d'années que le répondant est dans l'EF | 17,21 | 21,47 | 0,07 |
| Age du répondant | 52,82 | 53,56 | 0,73 |
| Votre conjoint travaille avec vous dans l'EF ? (% oui) | 35,4% | 54,5% | 0,09 |
| Si oui, depuis combien de temps ? | 12,33 | 18,38 | 0,12 |
| Avez-vous des enfants qui travaillent dans l'EF ? (% oui) | 48,5% | 42,2% | 0,53 |
| Si oui, combien d'enfants travaillent dans l'EF ? | 0,82 | 0,81 | 0,24 |
| Avez-vous un diplôme universitaire ? (% oui) | 61,35% | 39,2% | 0,02 |
| Etes-vous l'actionnaire majoritaire ? (% oui) | 62,20% | 71,4% | 0,54 |
| Genre du répondant (% homme) | 84,6% | 85,4% | 0,91 |

(1) Le niveau de formation du dirigeant :

Parmi les EF qui ont déjà engagé un manager externe, 62% des répondants ont un diplôme universitaire alors que dans l'autre groupe, ils ne sont que 40% à avoir un diplôme universitaire ($\chi^2 < 0,02$). **Le niveau de formation du propriétaire-dirigeant est par conséquent un facteur qui peut influencer sa propension à engager un manager externe.**

(2) L'implication du conjoint :

Notre étude montre que l'implication du conjoint du propriétaire-dirigeant dans l'EF est un facteur bloquant (empêchant, rendant inutile) l'engagement d'un manager externe.

En effet, parmi les répondants qui n'ont PAS engagé un manager externe, on observe que 55% travaillent avec leur conjoint(e) dans l'EF, alors que dans l'autre groupe, ils ne sont que 36% dans le cas ($\chi^2 < 0,09$).

Ces résultats sont assez surprenants. A ce stade, plusieurs hypothèses peuvent être avancées pour expliquer ce phénomène, citons-en deux ou trois:

- a) l'hypothèse du couple harmonieux : la présence du conjoint dans l'EF pourrait supposer une gestion de l'EF d'une manière harmonieuse, qui ne nécessite pas de devoir recruter un manager externe ;
- b) l'hypothèse du conjoint protecteur : une fois dans l'EF, le conjoint chercherait à protéger la cohésion du couple et l'avenir des enfants en privilégiant une direction 100% familiale. Le conjoint pourrait ainsi mettre en place une stratégie (délibérée ou inconsciente) visant à empêcher ou à bloquer le recrutement d'un manager externe !
- c) le signe d'une identité familiale forte : la présence du conjoint dans l'EF pourrait être le signe de la préférence du dirigeant pour les membres de la famille lorsqu'il s'agit d'occuper des postes clé dans l'EF. La présence du conjoint dans l'EF est ainsi probablement l'indicateur d'une identité familiale forte qui empêcherait le recours à des membres externes.

3.2. Les EF qui ont déjà engagé un manager externe

La présente section met en évidence les motivations des EF à recruter un manager externe (3.2.1), le profil idéal du manager externe (3.2.2), les mesures spécifiques prises par les EF pour contrôler le manager externe (3.2.3), les modalités de rémunération du manager externe (3.2.4), la possibilité de faire entrer un manager externe dans le capital de l'EF (3.2.5) ; les principaux apports du manager externe à l'EF du point de vue de son recruteur (3.2.6) et la nature des relations qu'entretient le manager externe avec la famille propriétaire de l'EF (3.2.7).

3.2.1. Les motivations de l'EF

Parmi les 39 EF qui ont engagé un manager externe, près de deux-tiers (64%) l'ont fait dans le cadre d'une **croissance** de leur activité.

| Le moment déclencheur | Nbr d'EF (n=39) | % d'EF (n=39) |
|-----------------------|--------------------|------------------|
| Dès la création | 5 | 2,6% |
| Croissance | 25 | 64,1% |
| Départ du dirigeant | 3 | 7,7% |
| Autres | 5 | 12,8% |
| Total | 39 | 100% |

Il semble donc que le processus de recrutement d'un manager externe soit déclenché **plus par opportunité** (à l'occasion de la croissance de l'EF, le besoin d'agrandir l'équipe de direction en recrutant un ou plusieurs managers externes) **que par nécessité** (l'absence de successeur intrafamilial ; départ soudain du dirigeant familial en place à cause d'un décès, d'une maladie, d'une incapacité, etc. ; pour gérer un climat de crise au sein de l'EF ; pour gérer un climat de crise au sein de la famille ; pour prendre du recul ...).

3.2.2. Les qualités recherchées chez un manager externe

Selon les EF qui ont une expérience avec un manager externe, les qualités requises pour occuper un poste clé de l'entreprise sont prioritairement la flexibilité et la capacité à s'adapter aux spécificités de l'EF. Les compétences liées à une expérience dans d'autres entreprises ou tirées d'une formation (diplômes) sont moins valorisées par les EF.

Ces résultats confirment ainsi les conclusions d'autres études qui suggèrent que les compétences personnelles du manager externe sont plus importantes que ses qualités professionnelles (Klein, 2007).

| Sur une échelle allant de 1 (pas du tout important) à 5 (très important), quelles sont les qualités d'un bon manager externe ? | EF AVEC MANAGER EXTERNE | |
|--|-------------------------|----|
| | Means | n |
| Etre flexible et capable de s'adapter aux spécificités de l'entreprise | 4,31 | 39 |
| Etre rigoureux et méthodique | 4,29 | 38 |
| Etre créatif et inventif | 4,28 | 39 |
| Partager les valeurs de l'entreprise familiale et de la famille | 4,28 | 39 |
| Etre fidèle à la famille et digne de confiance | 4,18 | 38 |
| Etre visionnaire | 4,03 | 39 |
| Etre passionné et fonceur | 3,87 | 39 |
| Etre ambitieux | 3,77 | 39 |
| Avoir une expérience dans d'autres entreprises | 3,77 | 39 |
| Avoir un diplôme (ex. diplôme universitaire ou formation particulière) | 3,28 | 39 |
| Etre obéissant et discipliné | 3,18 | 38 |
| Etre respectueux des traditions | 3,08 | 38 |
| Etre obstiné et têtu | 2,41 | 37 |

En termes de qualités personnelles, les résultats obtenus suggèrent que les EF recherchaient des candidats qui ont du « **caractère** » mais sans pour autant être têtus ni obstinés. En effet, les EF ne recherchent pas nécessairement des managers qui sont obéissants ni trop respectueux des traditions. Au contraire, on attend des managers externes à la famille qu'ils fassent preuve de **créativité**, tout en respectant les valeurs de l'entreprise familiale.

Néanmoins, les qualités recherchées par les EF auprès d'un manager externe pourraient différer selon les caractéristiques de l'EF ou selon le processus de recrutement du manager externe. En effet, l'EF pourrait être plus, ou moins, exigeante vis-à-vis du membre externe selon l'expérience qu'elle a avec d'autres managers externes (le

nombre de managers externes recrutés (un seul vs. plusieurs), le processus de recrutement du manager externe (le recours ou pas à une société spécialisée pour le recrutement) et la place que l'EF réserve au manager externe (participation au capital ou pas).

La vérification de ces hypothèses figure dans le tableau à la page 40.

Contrairement à toute attente, **très peu de différences significatives** ont été observées au niveau des qualités requises du manager externe idéal. Les seules rares différences concernent les éléments suivants :

- Lorsque le manager externe est le seul externe à la famille dans l'EF (vs. plusieurs membres externes dans l'EF), les EF sont plus exigeantes en termes d'expérience du membre externe auprès d'autres entreprises (4,38 vs. 3,46 ; $p < 0,05$) ;
- Lorsqu'elles font appel à une société spécialisée pour son recrutement, les EF ont légèrement moins d'attentes par rapport au caractère visionnaire du manager externe (3,64 vs. 4,18 ; $p < 0,10$) ;
- Lorsque le manager externe à la famille est actionnaire dans l'EF, les attentes sont légèrement différentes. Il est naturellement moins attendu du manager externe-actionnaire qu'il soit obéissant et discipliné (1,86 vs. 3,53 ; $p < 0,05$) ou qu'il soit respectueux des traditions (2,50 vs. 3,24 ; $p < 0,10$). Par contre, il est attendu qu'il soit plus visionnaire (4,50 vs. 3,86 ; $p < 0,10$), sans pour autant être passionné et fonceur (3,25 vs. 4,08, $p < 0,05$).
- Lorsque des mesures ont été mises en place pour le contrôle du manager externe, les EF ont plus d'attentes vis-à-vis du caractère obéissant et discipliné du nouveau recru (3,52 vs. 2,57 ; $p < 0,05$), sans quoi, les mesure mises en place seraient probablement inefficaces.
- Ces attentes vis-à-vis du caractère obéissant et discipliné du membre externe sont néanmoins moins importantes pour l'EF lorsque des clauses particulières ont été prévues dans le contrat de travail du membre externe (2,50 vs. 3,21 ; $p < 0,10$).
- Le caractère ambitieux du manager externe est plus particulièrement apprécié lorsqu'un système de reporting a été mis en place pour informer les actionnaires des décisions prises par les managers externes (4,00 vs. 3,50 ; $p < 0,10$) ;

- Les exigences vis-à-vis du diplôme sont par ailleurs plus importantes dans des EF qui ont formalisé (dans un document officiel) des objectifs à atteindre par les managers externes (3,76 vs. 2,86 ($p < 0,05$)).

Ainsi, si on tient compte des rares différences qui ont été constatées au niveau des qualités requises du manager externe idéal, il est possible de conclure que les EF sont plus exigeantes en termes de :

- **expérience** préalable auprès d'autres entreprises lorsque le manager externe est le seul manager externe dans l'EF ;
- **diplômes** lorsque l'EF atteint un niveau de formalisation au point de préciser dans un document officiel les objectifs à atteindre par les managers externes ;
- **discipline et de respect des traditions** lorsque le membre externe n'est pas admis dans l'actionnariat de l'EF.

Par ailleurs, les EF ont plus d'attentes par rapport au caractère **visionnaire** du manager externe lorsqu'il participe au capital de l'entreprise et/ou lorsqu'il est recruté directement par l'entreprise familiale sans recourir à une société spécialisée.

Enfin, les EF ont plus d'attentes par rapport au caractère « **ambitieux** » du manager externe lorsque les actionnaires ont la possibilité de contrôler les actions et les décisions prises par le membre externe.

QUALITES DU MANAGER EXTERNE IDEAL

| Sur une échelle allant de 1 (pas du tout important) à 5 (très important), quelles sont les qualités d'un bon manager externe ? | EF AVEC MANAGER EXTERNE | |
|--|-------------------------|----|
| | Means | n |
| Etre flexible et capable de s'adapter aux spécificités de l'entreprise | 4,31 | 39 |
| Etre rigoureux et méthodique | 4,29 | 38 |
| Etre créatif et inventif | 4,28 | 39 |
| Partager les valeurs de l'entreprise familiale et de la famille | 4,28 | 39 |
| Etre fidèle à la famille et digne de confiance | 4,18 | 38 |
| Etre visionnaire | 4,03 | 39 |
| Etre passionné et fonceur | 3,87 | 39 |
| Etre ambitieux | 3,77 | 39 |
| Avoir une expérience dans d'autres entreprises | 3,77 | 39 |
| Avoir un diplôme (ex. diplôme universitaire ou formation particulière) | 3,28 | 39 |
| Etre obéissant et discipliné | 3,18 | 38 |
| Etre respectueux des traditions | 3,08 | 38 |
| Etre obstiné et têtu | 2,41 | 37 |

| NOMBRE DE MANAGER EXTERNE RECRUTE ? | | | |
|-------------------------------------|----|-----------|----|
| UN SEUL | | PLUSIEURS | |
| means | n | means | n |
| 4,00 | 13 | 4,46 | 26 |
| 4,46 | 13 | 4,20 | 25 |
| 4,38 | 13 | 4,23 | 26 |
| 4,15 | 13 | 4,35 | 26 |
| 4,08 | 13 | 4,24 | 25 |
| 4,23 | 13 | 3,92 | 26 |
| 3,69 | 13 | 3,96 | 26 |
| 3,62 | 13 | 3,85 | 26 |
| 4,38 | 13 | 3,46 | 26 |
| 3,23 | 13 | 3,31 | 26 |
| 3,08 | 13 | 3,24 | 25 |
| 3,15 | 13 | 3,04 | 25 |
| 2,46 | 13 | 2,38 | 24 |

| RECOURS A UNE SOCIETE DE CONSEIL ? | | | |
|------------------------------------|----|-------|----|
| OUI | | NON | |
| means | n | means | n |
| 4,50 | 14 | 4,27 | 22 |
| 4,43 | 14 | 4,24 | 21 |
| 4,29 | 14 | 4,27 | 22 |
| 4,50 | 14 | 4,23 | 22 |
| 4,43 | 14 | 4,10 | 21 |
| 3,64 | 14 | 4,18 | 22 |
| 4,07 | 14 | 3,73 | 22 |
| 3,71 | 14 | 3,73 | 22 |
| 3,86 | 14 | 3,68 | 22 |
| 3,64 | 14 | 3,05 | 22 |
| 3,07 | 14 | 3,33 | 21 |
| 3,14 | 14 | 3,05 | 21 |
| 2,62 | 13 | 2,48 | 21 |

| STRATEGIE DE RECHERCHE DE CANDIDATS ? | | | |
|---------------------------------------|----|------------------------|----|
| D'ABORD EN INTERNE, PUIS EN EXTERNE | | DIRECTEMENT EN EXTERNE | |
| means | n | means | n |
| 4,26 | 27 | 4,50 | 10 |
| 4,33 | 27 | 4,11 | 9 |
| 4,26 | 27 | 4,20 | 10 |
| 4,37 | 27 | 4,30 | 10 |
| 4,15 | 27 | 4,22 | 9 |
| 3,96 | 27 | 4,10 | 10 |
| 4,04 | 27 | 3,70 | 10 |
| 3,81 | 27 | 3,80 | 10 |
| 3,96 | 27 | 3,30 | 10 |
| 3,41 | 27 | 2,80 | 10 |
| 3,35 | 26 | 2,80 | 10 |
| 3,11 | 27 | 3,11 | 9 |
| 2,46 | 26 | 2,40 | 10 |

| NATURE DE LA RELATION AVEC LE MANAGER EXTERNE ? | | | |
|---|----|--------------------------|----|
| AMICAL | | UNIQUEMENT PROFESSIONNEL | |
| means | n | means | n |
| 4,21 | 19 | 4,40 | 20 |
| 4,22 | 18 | 4,35 | 20 |
| 4,32 | 19 | 4,25 | 20 |
| 4,26 | 19 | 4,30 | 20 |
| 4,28 | 18 | 4,10 | 20 |
| 4,21 | 19 | 3,85 | 20 |
| 3,63 | 19 | 4,10 | 20 |
| 3,68 | 19 | 3,85 | 20 |
| 3,63 | 19 | 3,90 | 20 |
| 3,00 | 19 | 3,55 | 20 |
| 3,28 | 18 | 3,10 | 20 |
| 3,28 | 18 | 2,90 | 20 |
| 2,67 | 18 | 2,16 | 19 |

QUALITES DU MANAGER EXTERNE IDEAL

| Sur une échelle allant de 1 (pas du tout important) à 5 (très important), quelles sont les qualités d'un bon manager externe ? | EF AVEC MANAGER EXTERNE | |
|--|-------------------------|----|
| | Means | n |
| Etre flexible et capable de s'adapter aux spécificités de l'entreprise | 4,31 | 39 |
| Etre rigoureux et méthodique | 4,29 | 38 |
| Etre créatif et inventif | 4,28 | 39 |
| Partager les valeurs de l'entreprise familiale et de la famille | 4,28 | 39 |
| Etre fidèle à la famille et digne de confiance | 4,18 | 38 |
| Etre visionnaire | 4,03 | 39 |
| Etre passionné et fonceur | 3,87 | 39 |
| Etre ambitieux | 3,77 | 39 |
| Avoir une expérience dans d'autres entreprises | 3,77 | 39 |
| Avoir un diplôme (ex. diplôme universitaire ou formation particulière) | 3,28 | 39 |
| Etre obéissant et discipliné | 3,18 | 38 |
| Etre respectueux des traditions | 3,08 | 38 |
| Etre obstiné et têtu | 2,41 | 37 |

| MANAGER EXTERNE EST-IL ACTIONNAIRE DE L'EF ? | | | |
|--|---|-------|----|
| OUI | | NON | |
| means | n | means | n |
| 4,25 | 8 | 4,33 | 30 |
| 4,00 | 8 | 4,38 | 29 |
| 4,38 | 8 | 4,23 | 30 |
| 4,13 | 8 | 4,37 | 30 |
| 3,88 | 8 | 4,28 | 29 |
| 4,50 | 8 | 3,87 | 30 |
| 3,25 | 8 | 4,07 | 30 |
| 3,63 | 8 | 3,80 | 30 |
| 3,63 | 8 | 3,77 | 30 |
| 3,63 | 8 | 3,17 | 30 |
| 1,86 | 7 | 3,53 | 30 |
| 2,50 | 8 | 3,24 | 29 |
| 2,00 | 8 | 2,57 | 29 |

| Mise en place de mesures particulières pour contrôler les décisions prises par ce(s) manager(s) externe(s) ? | | | |
|--|----|-------|----|
| OUI | | NON | |
| means | n | means | n |
| 4,46 | 24 | 4,14 | 14 |
| 4,35 | 23 | 4,21 | 14 |
| 4,33 | 24 | 4,21 | 14 |
| 4,42 | 24 | 4,07 | 14 |
| 4,35 | 23 | 3,93 | 14 |
| 4,08 | 24 | 4,00 | 14 |
| 3,83 | 24 | 3,93 | 14 |
| 3,83 | 24 | 3,64 | 14 |
| 3,67 | 24 | 3,93 | 14 |
| 3,33 | 24 | 3,14 | 14 |
| 3,52 | 23 | 2,57 | 14 |
| 3,22 | 23 | 2,79 | 14 |
| 2,36 | 22 | 2,36 | 14 |

| Rédaction de clauses particulières dans leur contrat de travail (notamment pour définir très précisément les droits et obligations de chaque partie) ? | | | |
|--|---|-------|----|
| OUI | | NON | |
| means | n | means | n |
| 4,63 | 8 | 4,27 | 30 |
| 4,13 | 8 | 4,34 | 29 |
| 4,63 | 8 | 4,20 | 30 |
| 4,25 | 8 | 4,30 | 30 |
| 4,63 | 8 | 4,07 | 29 |
| 4,25 | 8 | 4,00 | 30 |
| 3,38 | 8 | 4,00 | 30 |
| 3,75 | 8 | 3,77 | 30 |
| 3,38 | 8 | 3,87 | 30 |
| 3,75 | 8 | 3,13 | 30 |
| 2,86 | 7 | 3,23 | 30 |
| 2,50 | 8 | 3,21 | 29 |
| 1,86 | 7 | 2,48 | 29 |

| Mise en place une procédure particulière afin d'informer les actionnaires des décisions importantes prises par ce(s) manager(s) externe(s) ? | | | |
|--|----|-------|----|
| OUI | | NON | |
| means | n | means | n |
| 4,25 | 20 | 4,44 | 18 |
| 4,15 | 20 | 4,47 | 17 |
| 4,20 | 20 | 4,39 | 18 |
| 4,25 | 20 | 4,33 | 18 |
| 4,00 | 20 | 4,41 | 17 |
| 4,05 | 20 | 4,06 | 18 |
| 3,70 | 20 | 4,06 | 18 |
| 4,00 | 20 | 3,50 | 18 |
| 3,90 | 20 | 3,61 | 18 |
| 3,30 | 20 | 3,22 | 18 |
| 3,16 | 19 | 3,17 | 18 |
| 3,05 | 20 | 3,06 | 17 |
| 2,11 | 19 | 2,65 | 17 |

| Formalisation dans un document officiel (feuille de route) les objectifs à atteindre par ce(s) manager(s) externe(s) ? | | | |
|--|----|-------|----|
| OUI | | NON | |
| means | n | means | n |
| 4,35 | 17 | 4,33 | 21 |
| 4,12 | 17 | 4,45 | 20 |
| 4,41 | 17 | 4,19 | 21 |
| 4,41 | 17 | 4,19 | 21 |
| 4,24 | 17 | 4,15 | 20 |
| 3,94 | 17 | 4,14 | 21 |
| 3,59 | 17 | 4,10 | 21 |
| 3,71 | 17 | 3,81 | 21 |
| 3,88 | 17 | 3,67 | 21 |
| 3,76 | 17 | 2,86 | 21 |
| 3,13 | 16 | 3,19 | 21 |
| 3,06 | 17 | 3,05 | 20 |
| 2,38 | 16 | 2,35 | 20 |

3.2.3 Les modalités de contrôle du manager externe

Lors de l'arrivée d'un manager externe en leur sein, certaines EF ont pris des dispositions spécifiques pour

- i) contrôler les décisions prises par leur manager externe ;
- ii) informer régulièrement les actionnaires des principales décisions prises par ce manager externe;
- iii) formaliser dans un document officiel (feuille de route) les objectifs à atteindre par ce manager externe.
- iv) définir très précisément les droits et obligations de chaque partie dans le contrat de travail du manager externe;

| i) avez-vous pris des mesures particulières pour contrôler les décisions prises par le manager externe ? | Nbr d'EF (n=39) | % d'EF (n=39) |
|---|------------------------|----------------------|
| Oui | 24 | 61,5% |
| Non | 14 | 35,9% |
| (vide) | 1 | 2,6% |
| Total | 39 | 100% |

Seul un tiers (35,9%) des EF n'ont pas mis en place, au niveau contractuel, des mesures spécifiques pour contrôler ou vérifier les décisions prises par le manager externe.

En effet, la plupart (61,5%) ont prévu des mesures contractuelles à cet effet.

| ii) avez-vous mis en place des procédures pour informer régulièrement les actionnaires des décisions importantes prises par le manager externe? | Nbr d'EF (n=39) | % d'EF (n=39) |
|--|------------------------|----------------------|
| Oui | 20 | 51,3% |
| Non | 18 | 46,2% |
| (vide) | 1 | 2,6% |
| Total | 39 | 100% |

De la même manière, plus de la moitié des EF (51,3%) ont mis en place, au niveau contractuel, des procédures spécifiques que les actionnaires soient informés régulièrement des décisions prises par le manager externe.

| iii) avez-vous formalisé des objectifs à atteindre par le manager externe ? | Nbr d'EF (n=39) | % d'EF (n=39) |
|--|------------------------|----------------------|
| Oui | 20 | 51,3% |
| Non | 18 | 53,8% |
| (vide) | 1 | 2,6% |
| Total | 39 | 100% |

Les EF interrogés ont également pensé, pour la plupart (51,3%), à formaliser dans un document officiel (feuille de route) les objectifs à atteindre par le manager externe.

| iv) avez-vous inclus des clauses particulières dans le contrat de travail du manager externe ? | Nbr d'EF (n=39) | % d'EF (n=39) |
|---|------------------------|----------------------|
| Oui | 8 | 20,5% |
| Non | 30 | 76,9% |
| (vide) | 1 | 2,6% |
| Total | 39 | 100% |

Néanmoins, plus de 3/4 des EF n'ont pas pris la peine d'inclure de clauses particulières dans le contrat de travail du manager externe pour définir très précisément les droits et obligations de chaque partie.

Ce résultat est assez surprenant !! En effet, il semblerait que les EF soient plus attentives à « contrôler » les décisions du membre externe à la famille plutôt qu'à préciser ses propres droits et obligations vis-à-vis de celui-ci.

Les EF ont tout intérêt à changer d'approche vis-à-vis des candidats externes à la famille. En effet, lorsqu'il s'agit d'attirer les meilleurs candidats sur le marché du travail, il ne suffit pas de mettre en place des mécanismes de contrôle de la nouvelle recrue. Il faudra également penser à définir très précisément les droits et obligations de chaque partie. En effet, un manager externe qui se verrait limité, d'une manière formelle (contractuelle), dans ses actions et décisions pourrait avoir des attentes vis-à-vis de l'EF qu'il voudrait voir explicitement formalisées dans un contrat de travail. Actuellement, très peu d'EF pense à intégrer de telles clauses au contrat de travail, ce qui pourrait limiter la motivation des candidats externes à rejoindre l'EF.

En outre, selon la fonction de direction qui est confiée au manager externe, on constate des différences significatives au niveau des mesures mises en place par les EF au niveau contractuel.

La direction générale (13 EF parmi 39 ont recruté un manager externe à cette fonction) :

- Les EF qui ont recruté un directeur général sont proportionnellement et significativement plus nombreuses (41%) à avoir inclus des clauses particulières pour contrôler ses décisions, que les EF qui ont recruté un manager externe pour occuper d'autres fonctions (seulement 12% de ces EF ont inclus de telles clauses dans le contrat du manager externe) ($\chi^2 = 0,03$).
- Elles sont également significativement plus nombreuses (76%) à avoir mis en place des procédures particulières pour que les actionnaires soient régulièrement informés des décisions importantes prises par le manager externe qui occupe la fonction de directeur général, que les EF qui ont recruté un manager externe pour occuper d'autres fonctions (seulement 42% de ces EF ont inclus de telles clauses dans le contrat du manager externe) ($\chi^2 = 0,06$).

➔ Les EF sont ainsi plus attentives à mettre en place des clauses pour contrôler les décisions du manager externe lorsqu'il est destiné à occuper la fonction de directeur général que lorsqu'il est recruté pour occuper une autre fonction de direction (financière, administrative, commerciale, etc.).

La direction financière (17 EF parmi 39 ont recruté un manager externe à cette fonction) :

- Les EF qui ont recruté un directeur financier sont proportionnellement et significativement plus nombreuses (59%) à avoir formalisé dans un document officiel (feuille de route) les objectifs à atteindre par ce manager externe, que les EF qui ont recruté un manager externe pour occuper d'autres fonctions (seulement 30% de ces EF ont inclus de telles clauses dans le contrat du manager externe) ($\chi^2 = 0,07$) !!!

➔ Les EF sont ainsi plus attentives à préciser les objectifs attendus du directeur financier, qu'elles ne le sont lorsqu'elles recrutent un membre externe à la famille pour

occuper une autre fonction de direction (direction générale, administrative, commerciale, etc.).

Ce résultat est intéressant. En effet, lorsqu'ils sont mis en perspective avec l'un de nos précédents constats (« depuis la crise de 2007, il y a une diminution du nombre de managers externes en charge de la direction financière »), il est possible de s'interroger sur le niveau de confiance accordé par les EF aux financiers.

Les EF seraient effectivement devenues (depuis 2007) plus réticentes à confier un poste de direction financière à un externe, et lorsqu'elles en engagent un à ce poste, elles sont beaucoup plus enclines à lui fixer des objectifs clairs (feuille de route) d'emblée de jeu. Les EF le font beaucoup moins lorsqu'elles engagent un externe pour gérer le personnel ou la production (cf. résultats ci-dessous).

La direction du personnel (18 EF parmi 39 ont recruté un manager externe à cette fonction) :

- Les EF qui ont recruté un directeur du personnel externe à la famille sont proportionnellement et significativement moins nombreuses (28%) à avoir formalisé dans un document officiel (feuille de route) les objectifs à atteindre par ce manager externe, que les EF qui ont recruté un manager externe pour occuper d'autres fonctions (58% de ces EF ont inclus de telles clauses dans le contrat du manager externe) (chi-2 = 0,06) !!!

➔ Il est ainsi possible de conclure que les EF ont plus tendance à mettre en place des mécanismes de contrôle formalisés du manager externe lorsque celui-ci occupe une fonction de direction « transversales ou stratégiques » (direction générale ou direction financière), ce qui est assez logique selon théorie de l'agence.

3.2.4 La rémunération du manager externe

| La rémunération | Nbr d'EF (n=39) | % d'EF (n=39) |
|--------------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Salaire fixe + avantages | 22 | 56,4% |
| Salaire fixe + partie variable | 14 | 35,9% |
| Salaire fixe uniquement | 1 | 2,6% |
| Total | 39 | 100% |

Seule une proportion marginale d'EF (2,6%) opte uniquement pour une rémunération fixe du manager externe à la famille. La plupart des EF accorde au manager externe des avantages (56,4%) ou une partie variable du salaire (35,4%), en plus de son salaire fixe.

Néanmoins, la part des EF qui opte pour un système hybride (avec une partie fixe et une partie variable, qui est basé sur le principe de l'intéressement), reste faible (35,4%).

La plupart des EF (56,4%) optent pour des modalités de rémunération fixe (qui ne dépendent pas du niveau de performance de l'EF) qui est composé d'un salaire fixe agrémenté de divers avantages en nature : gsm, voiture, essence, ...).

Selon la nature des fonctions de direction qui sont effectivement confiées à des managers externes, on constate des différences significatives au niveau des modalités salariales octroyées à ces managers externes.

La direction générale (13 EF parmi 39 ont recruté un manager externe à cette fonction):

- Les EF qui ont recruté un directeur général sont proportionnellement et significativement plus nombreuses (58%) à rémunérer leur manager externe avec un salaire fixe + partie variable (bonus en fonction de l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise), que les EF qui ont recruté un manager externe pour occuper d'autres fonctions (seul 27% de ces EF rémunèrent leur manager externe avec un salaire fixe + partie variable) ($\chi^2 = 0,02$).

La direction financière (17 EF parmi 39 ont recruté un manager externe à cette fonction) :

- Les EF qui ont recruté un directeur financier sont proportionnellement et significativement plus nombreuses (71%) à rémunérer leur manager externe avec un salaire fixe + partie variable (bonus en fonction de l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise), que les EF qui ont recruté un manager externe pour occuper d'autres fonctions (seul 10% de ces EF rémunèrent leur manager externe avec un salaire fixe + partie variable) ($\chi^2 = 0,001$).

➔ La direction générale et la direction financière sont les deux seules fonctions pour lesquelles on constate des différences significatives au niveau des modalités de rémunération effectivement utilisées par les EF pour rémunérer leur manager externe. Lorsqu'elles engagent un manager externe dans l'une de ces deux fonctions, elles le rémunèrent en lui offrant une partie fixe (salaire de base & avantages en nature : gsm, carte essence, ...), agrémentée par une partie variable (un bonus en fonction de l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise) .

Il est effectivement assez logique que ce mode de rémunération soit privilégié par les actionnaires de l'EF lorsqu'ils recrutent un manager externe pour lui confier l'une de ces deux fonctions de direction (CEO ou CFO).

D'une part, cela permet de faire en sorte que les décisions qui seront prises par ce manager externe soient congruentes avec les objectifs de l'EF qui ont été définis par ses actionnaires. Cette congruence entre les intérêts managériaux et les intérêts actionnariaux permet de réduire les coûts d'agence (c'est-à-dire, les mesures prises pour s'assurer/contrôler/vérifier que les décisions prises par le manager externe soient prises dans l'intérêt de l'EF et non pas selon ses propres intérêts personnels).

D'autre part, cela permet aux actionnaires de l'EF d'attirer des bons candidats (en offrant un package salarial attractif) tout en maintenant intact l'actionnariat familial (le manager externe ne reçoit pas d'actions représentatives du capital de l'EF).

Cette formule (salaire fixe + salaire variable) semble être idéale à la fois pour le manager externe (pour lui, les règles du jeu sont claires : plus il atteint les objectifs définis par les actionnaires, plus il sera récompensé => système méritocratique) et pour les actionnaires (réduction des coûts d'agence, convergence des intérêts managériaux et actionnariaux, maintien de l'actionnariat familial).

S'agissant des autres fonctions de direction (direction administrative, direction du personnel, direction commerciale et direction de la production), nos analyses n'ont révélé aucune prépondérance au niveau de la manière dont les EF choisissent de rémunérer les managers externes qui occuperont ces fonctions. En d'autres termes : le mode de rémunération n'est pas prédéterminé/influencé/conditionné par la nature du poste de direction à pourvoir.

3.2.5 L'entrée du manager externe dans le capital de l'EF

| Le manager externe détient-il des actions dans l'EF ? | Nbr d'EF (n=39) | % d'EF (n=39) |
|--|----------------------------|--------------------------|
| Oui | 8 | 76,9% |
| Non | 30 | 20,5% |
| (vide) | 1 | 2,6% |
| Total | 39 | 100% |

Parmi les 39 entreprises qui ont engagé un manager externe, 8 ont ouvert leur capital à leurs managers externes. Le phénomène de « manager externe actionnaire » concernerait plus d'une entreprise familiale sur 5. Ce phénomène est par conséquent loin d'être négligeable et mériterait assurément d'être approfondi (quelles sont les motivations des parties en présence ? quelles sont les avantages et les inconvénients ? comment et à partir de quel moment les parties en présence ont-elles eu l'envie de rentrer dans ce type d'opération ? quel est l'événement déclencheur ? qui prend l'initiative d'en parler le premier ? y a-t-il une ou plusieurs manières de faire ? etc)

Les données récoltées lors de notre enquête ne nous permettent pas d'y répondre !

Les seuls éléments que nous pouvons en extraire portent sur la part du capital de l'EF détenue par ces managers externes.

| La part détenue par le(s) manager(s) externe(s)? | Nbr d'EF (n=8) | % d'EF (n=8) |
|---|---------------------------|-------------------------|
| Moins de 10% | 6 | 75% |
| Entre 10 et 15% | 0 | 0% |
| Entre 15 et 20% | 0 | 0% |
| Entre 20 et 25% | 2 | 25% |
| Plus de 25% | 0 | 0% |
| Total | 8 | 100% |

3.2.6 Les retombées pour l'EF

IMPACT DU MANAGER EXTERNE

| Sur une échelle allant de 1 (pas du tout important) à 5 (très important), quel a été l'impact de ce(s) manager(s) externe(s) sur votre entreprise ? | EF AVEC MANAGER EXTERNE | |
|---|-------------------------|----|
| | means | n |
| Amélioration de la performance | 3,73 | 37 |
| Professionnalisation de la gestion | 3,49 | 37 |
| Gestion plus objective (moins émotionnelle) | 3,28 | 36 |
| Gestion plus rigoureuse (au niveau du contrôle des dépenses, ...) | 3,27 | 37 |
| Tensions au sein du personnel | 2,41 | 34 |
| Tensions au sein des membres de la famille | 2,00 | 33 |

De manière générale, force est de constater que les entreprises familiales qui ont engagé un manager externe sont globalement satisfaites d'avoir confié un poste de direction à un externe.

Nos répondants estiment que le recrutement d'un manager externe a eu des effets positifs sur leur entreprise familiale notamment au niveau de l'amélioration de la performance (3,73) ; de la professionnalisation de la gestion (3,49) ainsi que d'une gestion plus objective (3,28) et plus rigoureuse (3,27).

Tout n'est pourtant pas parfait. Le recrutement d'un manager externe n'est ni une panacée, ni une solution magique ! Ainsi, il arrive que le recrutement d'un manager externe puisse générer certains effets indésirables. Nos répondants ont constaté des tensions au sein du personnel de leur entreprise (2,41) et, dans une moindre mesure, au sein des membres de leur famille (2,00).

Nous avons voulu aller plus loin dans l'analyse quantitative et nous avons notamment vérifié si les résultats en termes d'impacts étaient uniformément partagés par tous nos répondants ou, si au contraire, ils étaient plus marqués dans certains groupes de répondants et moins dans d'autres.

Notre analyse et les tableaux de résultats figurent aux pages suivantes. Il ressort de nos analyses que :

- L'impact des managers externes sur l'amélioration des performances de l'EF est significativement plus élevé chez les EF qui ont d'abord cherché des candidats en

interne (parmi les membres de leur personnel) que chez les EF qui ont directement sollicité des candidatures à l'extérieur (3,93 chez les premiers, contre 3,11 chez les seconds ; t-test $p < 0,05$).

Ce résultat rejoint ceux obtenus dans des études préalables. En effet, selon les recommandations de Hennerkes (1998), un moyen de s'assurer de la socialisation du manager externe est de s'intéresser, pour les recrutements à des postes clés, aux employés déjà présents dans l'entreprise familiale. Selon les résultats obtenus dans la présente étude, il semblerait effectivement que lorsque le membre externe à la famille est intégré dans l'EF après consultation des membres internes au personnel, l'EF en récolte les bénéfices au niveau de la performance.

- Néanmoins, l'impact du manager externe sur l'amélioration des performances de l'EF est significativement moins élevé chez les EF qui ont ouvert leur capital aux managers externes que chez les EF qui n'ont pas ouvert leur capital à leur manager externe (2,86 chez les premiers, contre 3,93 chez les seconds ; t-test $p < 0,05$).

Une piste qui pourrait être évoquée pour interpréter ce résultat serait que lorsqu'un manager externe devient actionnaire de l'EF, son statut au sein de l'EF change. Il passe d'une situation où son identité, son rôle et sa fonction sont clairement définies au sein de l'EF (il est le manager externe qui a été recruté par les actionnaires de l'EF pour occuper tel poste de direction) à une situation où son identité, son rôle et sa fonction comportent plusieurs facettes (certes, il est toujours le manager externe qui a été recruté pour occuper tel poste de direction, mais lorsqu'il devient lui-même actionnaire de l'EF, son identité de manager externe disparaît pour faire place à une nouvelle identité plus complexe que la première). En effet, dans l'inconscient collectif, il fait désormais partie des propriétaires de l'EF et à ce titre, il peut presque être considéré comme faisant partie de la famille.

- L'impact du manager externe sur la mise en place d'un mode de gestion plus objectif (moins émotionnel) est significativement plus élevé chez les répondants qui ont établi des relations amicales avec les managers externes que chez ceux qui n'entretiennent que des relations strictement professionnelles avec ces managers externes (3,61 pour les premiers, contre 2,94 pour les seconds ; t-test $p < 0,10$). C'est évidemment assez surprenant ! Il semblerait le manager ait plus besoin de mettre en place des modes de gestion objectifs lorsqu'il est bien intégré dans la famille propriétaire que lorsqu'il ne l'ait pas...

IMPACT DU MANAGER EXTERNE

| Sur une échelle allant de 1 (pas du tout important) à 5 (très important), quel a été l'impact de ce(s) manager(s) externe(s) sur votre entreprise ? | EF AVEC MANAGER EXTERNE | |
|---|-------------------------|----|
| | means | n |
| Amélioration de la performance | 3,73 | 37 |
| Professionnalisation de la gestion | 3,49 | 37 |
| Gestion plus objective (moins émotionnelle) | 3,28 | 36 |
| Gestion plus rigoureuse (au niveau du contrôle des dépenses, ...) | 3,27 | 37 |
| Tensions au sein du personnel | 2,41 | 34 |
| Tensions au sein des membres de la famille | 2,00 | 33 |

| NOMBRE DE MANAGER EXTERNE RECRUTE ? | | | |
|-------------------------------------|----|-----------|----|
| UN SEUL | | PLUSIEURS | |
| means | n | means | n |
| 3,64 | 11 | 3,77 | 26 |
| 3,18 | 11 | 3,62 | 26 |
| 2,80 | 10 | 3,46 | 26 |
| 3,09 | 11 | 3,35 | 26 |
| 2,50 | 10 | 2,38 | 24 |
| 1,89 | 9 | 2,04 | 24 |

| RECOURS A UNE SOCIETE DE CONSEIL ? | | | |
|------------------------------------|----|-------|----|
| OUI | | NON | |
| means | n | means | n |
| 3,71 | 14 | 3,71 | 21 |
| 3,86 | 14 | 3,33 | 21 |
| 3,38 | 13 | 3,10 | 21 |
| 3,29 | 14 | 3,24 | 21 |
| 2,23 | 13 | 2,40 | 20 |
| 2,00 | 13 | 2,00 | 18 |

| STRATEGIE DE RECHERCHE DE CANDIDATS ? | | | |
|---------------------------------------|----|------------------------|---|
| D'ABORD EN INTERNE, PUIS EN EXTERNE | | DIRECTEMENT EN EXTERNE | |
| means | n | means | n |
| 3,93 | 27 | 3,11 | 9 |
| 3,70 | 27 | 3,00 | 9 |
| 3,50 | 26 | 2,78 | 9 |
| 3,41 | 27 | 3,11 | 9 |
| 2,60 | 25 | 1,88 | 8 |
| 2,13 | 24 | 1,75 | 8 |

| NATURE DE LA RELATION AVEC LE MANAGER EXTERNE ? | | | |
|---|----|--------------------------|----|
| AMICAL | | UNIQUEMENT PROFESSIONNEL | |
| means | n | means | n |
| 3,78 | 18 | 3,68 | 19 |
| 3,61 | 18 | 3,37 | 19 |
| 3,61 | 18 | 2,94 | 18 |
| 3,33 | 18 | 3,21 | 19 |
| 2,38 | 16 | 2,44 | 18 |
| 1,93 | 15 | 2,06 | 18 |

IMPACT DU MANAGER EXTERNE

| Sur une échelle allant de 1 (pas du tout important) à 5 (très important), quel a été l'impact de ce(s) manager(s) externe(s) sur votre entreprise ? | EF AVEC MANAGER EXTERNE | |
|---|-------------------------|----|
| | means | n |
| Amélioration de la performance | 3,73 | 37 |
| Professionnalisation de la gestion | 3,49 | 37 |
| Gestion plus objective (moins émotionnelle) | 3,28 | 36 |
| Gestion plus rigoureuse (au niveau du contrôle des dépenses, ...) | 3,27 | 37 |
| Tensions au sein du personnel | 2,41 | 34 |
| Tensions au sein des membres de la famille | 2,00 | 33 |

| MANAGER EXTERNE EST-IL ACTIONNAIRE DE L'EF ? | | | |
|--|---|-------|----|
| OUI | | NON | |
| means | n | means | n |
| 2,86 | 7 | 3,93 | 30 |
| 3,14 | 7 | 3,57 | 30 |
| 3,14 | 7 | 3,31 | 29 |
| 3,57 | 7 | 3,20 | 30 |
| 2,17 | 6 | 2,46 | 28 |
| 2,00 | 6 | 2,00 | 27 |

| Mise en place de mesures particulières pour contrôler les décisions prises par ce(s) manager(s) externe(s) ? | | | |
|--|----|-------|----|
| OUI | | NON | |
| means | n | means | n |
| 3,88 | 24 | 3,42 | 12 |
| 3,50 | 24 | 3,42 | 12 |
| 3,43 | 23 | 2,92 | 12 |
| 3,21 | 24 | 3,33 | 12 |
| 2,57 | 23 | 2,10 | 10 |
| 1,86 | 21 | 2,27 | 11 |

| Rédaction de clauses particulières dans leur contrat de travail (notamment pour définir très précisément les droits et obligations de chaque partie) ? | | | |
|--|---|-------|----|
| OUI | | NON | |
| means | n | means | n |
| 3,75 | 8 | 3,71 | 28 |
| 3,13 | 8 | 3,57 | 28 |
| 3,13 | 8 | 3,30 | 27 |
| 2,63 | 8 | 3,43 | 28 |
| 2,63 | 8 | 2,36 | 25 |
| 2,00 | 7 | 2,00 | 25 |

| Mise en place d'une procédure particulière afin d'informer les actionnaires des décisions importantes prises par ce(s) manager(s) externe(s) ? | | | |
|--|----|-------|----|
| OUI | | NON | |
| means | n | means | n |
| 3,72 | 18 | 3,72 | 18 |
| 3,94 | 18 | 3,00 | 18 |
| 3,89 | 18 | 2,59 | 17 |
| 3,56 | 18 | 2,94 | 18 |
| 2,93 | 15 | 2,00 | 18 |
| 2,27 | 15 | 1,76 | 17 |

| Formalisation dans un document officiel (feuille de route) les objectifs à atteindre par ce(s) manager(s) externe(s) ? | | | |
|--|----|-------|----|
| OUI | | NON | |
| means | n | means | n |
| 3,50 | 16 | 3,90 | 20 |
| 3,75 | 16 | 3,25 | 20 |
| 3,44 | 16 | 3,11 | 19 |
| 3,19 | 16 | 3,30 | 20 |
| 2,33 | 15 | 2,50 | 18 |
| 1,71 | 14 | 2,22 | 18 |

3.2.7 Les relations du manager externe avec les propriétaires de l'EF

| La nature des relations établies avec le(s) manager(s) externe(s)? <i>(plusieurs réponses possibles)</i> | Nbr d'EF (n=39) | % d'EF (n=39) |
|--|----------------------------|--------------------------|
| Relation de confiance et de respect mutuel | 33 | 84,6% |
| Relation strictement professionnelle | 8 | 20,5% |
| Relation amicale | 8 | 20,5% |
| Relation tendue et potentiellement conflictuelle | 4 | 10,3% |
| Relation distante | 2 | 5,1% |
| Aucune relation | 8 | 20,5% |

Les EF qui ont engagé un manager externe ont très majoritairement réussi à établir une relation de confiance avec celui-ci (85% des répondants). Seul dans 10% des cas, la relation avec le manager externe est qualifiée de tendue et de potentiellement conflictuelle.

| Comptez-vous conserver ce manager externe au sein de votre EF? | Nbr d'EF (n=39) | % d'EF (n=39) |
|---|----------------------------|--------------------------|
| Oui | 34 | 87,2% |
| Non | 2 | 5,1% |
| (vide) | 3 | 7,7% |
| Total | 39 | 100% |

Une écrasante majorité des EF qui ont engagé un manager externe compte le garder (87% des répondants). S'agissant des deux répondants qui ne souhaitent plus conserver leur manager externe, ils se justifient en invoquant des problèmes de compétences (il/elle ne convient plus) pour l'un et des problèmes d'âge (il/elle sera prochainement admis à la retraite) pour l'autre.

| Comptez-vous engager d'autre(s) manager(s) externe(s) dans le futur ?? | Nbr d'EF (n=39) | % d'EF (n=39) |
|---|------------------------|----------------------|
| Oui | 19 | 48,7% |
| Non | 19 | 48,7% |
| (vide) | 1 | 2,6% |
| Total | 39 | 100% |

Parmi les EF qui ont déjà engagé un manager externe, il y a deux catégories. D'une part, celles qui comptent en engager un autre dans le futur (49%) et d'autre part, celles qui n'envisagent plus d'en recruter d'autres à l'avenir (49%).

Le fait que la famille propriétaire de l'EF soit satisfaite d'avoir recruté un manager externe (cf. question précédente) n'implique donc pas nécessairement qu'elle en engagera un ou plusieurs autres à l'avenir.

| Si vous comptez engager d'autre(s) manager(s) externe(s) dans le futur, pour quelle(s) fonction(s) ? | Nbr d'EF (n=19) | % d'EF (n=19) |
|---|------------------------|----------------------|
| Direction de la production | 7 | 39% |
| Direction administrative | 6 | 33% |
| Direction du personnel | 4 | 22% |
| Direction financière | 3 | 17% |
| Direction commerciale | 3 | 17% |
| Direction générale | 3 | 17% |

Parmi les 19 EF qui ont déjà engagé un manager externe et qui comptent en engager un autre à l'avenir, 39% envisagent de lui confier la direction de la production, 33% la direction administrative, 22% la direction du personnel, 17% la direction commerciale, 17% la direction financière et 17% la direction générale.

Il est par ailleurs intéressant de constater des différences entre la nature des fonctions qui pourraient être occupées par les managers externes dans le futur et les fonctions qui sont occupées actuellement par ces externes dans les EF (cf. résultats présentés précédemment).

3.3 Les EF qui n'ont pas engagé de manager externe

La présente section s'intéresse aux 64 EF qui n'ont pas d'expérience préalable avec un manager externe. Il s'agit par conséquent de mettre en évidence les facteurs de **perception** qui constituent un obstacle au recrutement d'un manager externe dans les EF (3.3.1), leur attitude au niveau des modalités de contrôle du manager externe (3.3.2) ainsi que

3.3.1 Les obstacles à l'engagement d'un manager externe

| Pourquoi ne pas recruter de managers externes? <i>(plusieurs réponses possibles)</i> | Nbr d'EF (n=64) | % d'EF (n=64) |
|---|--------------------|------------------|
| Vous êtes une petite structure | 31 | 48% |
| L'entreprise est une entreprise familiale et elle doit rester aux mains de la famille (besoin d'indépendance et de contrôle) | 24 | 38% |
| Parmi les membres de votre famille, il y a des personnes qui sont prêtes pour occuper un poste à responsabilité au sein de l'entreprise | 22 | 34% |
| Vous avez vos habitudes et vous craignez qu'une personne externe ne les remette en cause | 7 | 11% |

Le premier obstacle au recrutement de manager(s) externe(s) reste la **taille des EF**. En effet, très peu de petites EF se tournent vers un manager externe lorsqu'il s'agit d'occuper une fonction clé dans l'entreprise.

| Quelles circonstances pourraient amener à engager un manager externe? <i>(plusieurs réponses possibles)</i> | Nbr d'EF (n=64) | % d'EF (n=64) |
|--|--------------------|------------------|
| Croissance exceptionnelle | 21 | 33% |
| Besoin d'expertise spécifique | 18 | 28% |
| Départ de l'ancienne génération et pas de reprise du flambeau | 17 | 27% |
| Aucune – vous ne recruterez jamais d'externe | 9 | 14% |
| Crise | 8 | 13% |
| Internationalisation | 4 | 6% |

Ce lien entre la taille des EF et le recours à des manager externe se confirme lorsqu'elles sont interrogées sur les circonstances qui les pousseraient à recruter des membres externes à la famille. La croissance de l'entreprise reste le premier motif de recrutement à l'extérieur de la famille, même avant des problèmes de succession.

| Si vous deviez engager un(plusieurs) manager(s) externe(s) dans le future, pour quelle(s) fonction(s) ? | Nbr d'EF (n=64) | % d'EF (n=64) |
|--|------------------------|----------------------|
| Direction de la production | 32 | 50% |
| Direction commerciale | 30 | 47% |
| Direction du personnel | 19 | 28% |
| Direction administrative | 18 | 26% |
| Direction financière | 17 | 25% |
| Direction générale | 12 | 18% |

Pour rappel, s'agissant des EF qui ont déjà engagé un manager externe en leur sein, nous avons mis en évidence une **hiérarchie** dans les fonctions de direction **réellement** exercées par ces managers externes. Ainsi, rappelons que **les fonctions qui sont les plus fréquemment confiées à un manager externe** sont : la direction commerciale (76% des cas), la direction de la production (70% des cas), la direction du personnel (50% des cas), la direction financière (45% des cas), la direction administrative (34% des cas) et enfin la direction générale (31% des cas).

S'agissant des EF qui n'ont jamais engagé de managers externes, lorsqu'on leur demande les fonctions de direction qu'elles seraient éventuellement prêtes à confier un manager externe, on constate **la même hiérarchie**. En effet, **les fonctions qui seraient les plus fréquemment confiées à un manager externe** sont respectivement : la direction de la production (50% des cas), la direction commerciale (47% des cas), la direction du personnel (28% des cas), la direction administrative (26% des cas), la direction financière (25% des cas), et enfin la direction générale (18% des cas)

Ce résultat est intéressant car il indique que les EF ont globalement les mêmes préférences (et éventuellement les mêmes besoins) au niveau des fonctions de direction exercées par un externe.

3.3.2 Les modalités de contrôle du manager externe

| | | | AVEC MANAGER EXTERNE | SANS MANAGER EXTERNE | |
|--|--|------|-------------------------|----------------------------|-------------|
| | | | n = 39 | n = 64 | |
| Contrôle de ce(s) manager(s) externe(s) : | | | | | |
| a. | Avez-vous (Auriez-vous) mis en place des mesures particulières pour vérifier/contrôler les décisions prises par ce(s) manager(s) externe(s) ? OUI/NON | %oui | 63,18% | 93,32% | CHI2 =0,000 |
| b. | Avez-vous (Auriez-vous) inclus des clauses particulières dans leur contrat de travail (notamment pour définir très précisément les droits et obligations de chaque partie) ? OUI/NON | %oui | 21,05% | 91,53% | CHI2 =0,000 |
| c. | Avez-vous (Auriez-vous) mis en place une procédure particulière afin que les actionnaires soient régulièrement informés des décisions importantes prises par ce(s) manager(s) externe(s) ? OUI/NON | %oui | 52,63% | 81,36% | CHI2 =0,003 |
| d. | Avez-vous (Auriez-vous) formalisé dans un document officiel (feuille de route) les objectifs à atteindre par ce(s) manager(s) externe(s) ? OUI/NON | %oui | 44,74% | 81,36% | CHI2 =0,000 |

Au niveau des modalités à mettre en œuvre pour contrôler les managers externes, on constate une très grosse différence entre les EF qui ont déjà engagé un manager externe et celles qui n'en ont jamais engagé : ces dernières sont beaucoup plus enclines que les premières à mettre en place des dispositions formelles i) pour vérifier les décisions prises par ces managers externes ; ii) pour définir très précisément les droits et obligations de chaque partie dans le contrat de travail des managers externes ; iii) pour informer régulièrement les actionnaires des principales décisions prises par ces managers externes ; iv) pour formaliser dans un document officiel (feuille de route) les objectifs à atteindre par ce(s) manager(s) externe(s) !!

Il semble par conséquent que les EF qui n'ont pas recruté de managers externes ont un à priori vis-à-vis des mesures à prendre pour cadrer/baliser/canaliser/cadenasser un maximum tous les risques inhérents à l'arrivée d'un manager externe (cet outsider, cet étranger) dans leur équipe de direction jusque là composée uniquement de membres de la famille !!

S'agit-il là d'une sorte de réflexe naturel qui consiste à vouloir s'assurer que l'arrivée d'un manager externe ne vienne pas trop perturber la manière dont l'EF a été gérée jusqu'à présent (=> thèse de l'homéostasie) ??? ou est-ce le fait qu'elles n'ont pas recruté de managers externes qui les amènent à souscrire à toutes les polices d'assurance possibles pour se sentir rassurées et réduire les risques à leur minimum ?

Cette question en amène une autre : quel est la marge de liberté qu'une EF doit laisser à un manager externe pour permettre à celui-ci de prouver sa valeur et d'apporter une réelle plus-value à l'EF ? Si on le place dans un cadre bcp trop formel (avec des multiples procédures de reporting et de contrôle), il y a un risque d'étouffer dans l'œuf tout le potentiel et la créativité du manager externe (=> il coutera plus que ce qu'il ne rapportera) ! Par contre, si on le place dans un cadre de liberté totale (sans aucun contrôle), dans ce cas, il y a un risque de voir le manager externe gérer l'entreprise en privilégiant plus ses intérêts personnels que ceux de l'EF !!

Comme souvent, la vérité n'est pas dans les extrêmes => c'est avant tout une question d'équilibre entre un formalisme excessif et une liberté totale => la question qui demeure : entre ces deux extrêmes, où faut-il placer le curseur ??

3.3.3 Les préjugés à l'égard du manager externe

Afin de mettre en évidence les opinions et préjugés spécifiques aux EF qui n'ont pas d'expérience préalable avec un manager externe à la famille, ce groupe d'EF a été comparé à celui qui a déjà recruté un manager externe.

Les résultats indiquent des écarts significatifs entre ces deux groupes de répondants sur les propositions suivantes :

- « Il faut absolument mettre en place des systèmes spécifiques afin de s'assurer que les managers externes gèrent l'entreprise dans l'intérêt des actionnaires. » (3,32 vs. 4,10 ; $p < 0,05$)
- « Quoiqu'il arrive, c'est un membre de la famille qui doit être CEO car il gèrera mieux notre patrimoine. Il est si facile de prendre des risques inconsidérés avec l'argent des autres !! » (2,32 vs. 3,02 ; $p < 0,05$)
- « Un manager externe ne devrait jamais devenir actionnaire d'une entreprise familiale ! » (2,12 vs. 2,82 ; $p < 0,05$)
- « Les managers externes sont des opportunistes dont la principale préoccupation est de faire évoluer leur carrière personnelle ! » (2,11 vs. 2,62 ; $p < 0,05$)
- « Un manager externe, c'est comme un footballeur professionnel : il pense déjà à son prochain transfert ! » (2,09 vs. 2,58 ; $p < 0,05$)
- « Recruter un manager externe dans une entreprise familiale, c'est une décision contre-nature ! » (1,39 vs. 2,17 ; $p < 0,05$)

Il est intéressant de noter que les différences entre ces deux groupes de répondants portent sur des thématiques qui se prêtent particulièrement bien aux à priori et aux préjugés (le contrôle ; le pouvoir ; l'argent ; les valeurs familiales ; ...) !!

En outre, il est également intéressant d'observer que les répondants qui n'ont pas recruté de manager externe ont un score supérieur à celui des répondants qui ont déjà recruté un manager externe !! en effet, cela est le cas pour 14 propositions (sur 15) : seule la proposition « *Avec le temps, il est normal de nouer des relations amicales avec un manager externe* » a obtenu un score d'adhésion plus élevé chez les EF qui ont effectivement déjà recruté un externe ! Les 14 autres propositions ont chacune obtenu en moyenne un score plus élevé chez les répondants qui n'ont jamais engagé d'externe !!

| Sur une échelle allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord), quelle est votre position (avis) sur chacune des affirmations suivantes : | TOUS LES REpondANTS | | L'EF A RECRUTE UN (OU PLUSIEURS) MANAGER(S) EXTERNE(S) | | | |
|---|---------------------|-----|--|----|-------|-------|
| | Means | n | OUI | | NON | |
| | | | means | n | means | n |
| « Il faut absolument mettre en place des systèmes spécifiques afin de s'assurer que les managers externes gèrent l'entreprise dans l'intérêt des actionnaires. » | 3,80 | 96 | 3,32 | 37 | 4,10 | 59 ** |
| « Avec le temps, il est normal de nouer des relations amicales avec un manager externe » | 3,54 | 96 | 3,71 | 38 | 3,43 | 58 |
| « Il faut éviter d'avoir des relations trop amicales avec un manager externe (les relations doivent se limiter à la sphère professionnelle) » | 2,89 | 96 | 2,70 | 37 | 3,00 | 59 |
| « Un manager externe, qui vient d'une grande société, ne pourra jamais s'adapter à mon entreprise familiale ! » | 2,88 | 93 | 2,69 | 36 | 3,00 | 57 |
| « Un manager externe doit être plus performant qu'un manager issu de la famille » | 2,83 | 93 | 2,73 | 37 | 2,89 | 56 |
| « Quoiqu'il arrive, c'est un membre de la famille qui doit être CEO car il gèrera mieux notre patrimoine. Il est si facile de prendre des risques inconsidérés avec l'argent des autres !! » | 2,75 | 95 | 2,32 | 37 | 3,02 | 58 ** |
| « Un manager externe aura toujours une frustration, car les dividendes remontent chez l'actionnaire ! » | 2,66 | 92 | 2,66 | 35 | 2,67 | 57 |
| « Un manager externe ne devrait jamais devenir actionnaire d'une entreprise familiale ! » | 2,57 | 93 | 2,17 | 36 | 2,82 | 57 ** |
| « Un jour ou l'autre, le manager externe voudra devenir actionnaire. C'est toujours la même histoire !! » | 2,49 | 88 | 2,29 | 35 | 2,62 | 53 |
| « Les managers externes sont des opportunistes dont la principale préoccupation est de faire évoluer leur carrière personnelle ! » | 2,41 | 92 | 2,11 | 37 | 2,62 | 55 ** |
| « Un manager externe, c'est comme un footballeur professionnel : il pense déjà à son prochain transfert ! » | 2,39 | 90 | 2,09 | 35 | 2,58 | 55 ** |
| « Un manager externe ne partagera jamais les valeurs de la famille et donc, de l'entreprise ! » | 2,16 | 94 | 1,95 | 38 | 2,30 | 56 |
| « Les managers externes font le boulot pour lequel ils ont été contractuellement recrutés, sans plus ! Ils ne ressentent aucun attachement émotionnel particulier à l'égard de l'entreprise familiale : pour eux, elle n'est que leur employeur ! » | 2,15 | 96 | 2,05 | 38 | 2,21 | 58 |
| « Pour un même poste, les conditions salariales octroyées à un manager externe doivent être supérieures à celles qui seraient octroyées à un manager issu de la famille des actionnaires » | 2,07 | 97 | 1,97 | 37 | 2,13 | 60 |
| « Recruter un manager externe dans une entreprise familiale, c'est une décision contre-nature ! » | 1,86 | 96 | 1,39 | 38 | 2,17 | 58 ** |
| Quel est l'âge du répondant ? (années) | 53,27 | 102 | 52,82 | 39 | 53,56 | 63 |
| Depuis combien de temps le répondant travaille-t-il dans l'EF ? (années) | 19,85 | 103 | 17,21 | 39 | 21,47 | 64 * |
| Combien d'enfants du répondant travaillent dans l'EF ? (nombre d'enfants) | 0,69 | 103 | 0,82 | 39 | 0,61 | 64 |
| Quel % du capital de l'EF le répondant détient-il à titre personnel ? (%) | 61,53 | 100 | 62,78 | 37 | 60,79 | 63 |

Partie 3 : Analyse qualitative

1. Objectif de l'étude qualitative

En complément à l'enquête quantitative, l'étude qualitative vise à mieux comprendre le phénomène de l'externe à un poste clé de l'entreprise familiale, en interrogeant, en face à face, à la fois des entrepreneurs familiaux et des managers externes sur leurs expériences.

L'objectif est de mieux comprendre leurs perceptions, leurs ressentis et leurs parcours respectifs en la matière.

2. Méthodologie

2.1 Echantillon

Notre étude qualitative est basée sur un échantillon diversifié (en termes de secteur, de localisation et de taille) de quatre entreprises familiales employant plus de 10 personnes ETP en région Wallonie-Bruxelles.

Tout en veillant à garantir une certaine diversité dans l'échantillon qualitatif (en termes de secteurs, de taille et de localisation), nous avons effectué la sélection de ces entreprises au sein de notre échantillon quantitatif (103 répondants) sur base de deux critères:

- Le dirigeant a indiqué qu'il y avait actuellement un manager externe en place dans l'entreprise familiale ;
- Le dirigeant est prêt à nous recevoir pour une interview en face-à-face (biais méthodologique potentiel).

| | Secteur | Province | Taille |
|--------------|-----------|----------------|-------------------|
| Entreprise 1 | Commerce | Brabant Wallon | +/- 100 personnes |
| Entreprise 2 | Commerce | Liège | +/- 60 personnes |
| Entreprise 3 | Commerce | Liège | +/- 140 personnes |
| Entreprise 4 | Industrie | Charleroi | +/- 230 personnes |

Description de l'échantillon – Analyse qualitative

2.2. Collecte des données

Nous avons mené, dans chacune des 4 entreprises, des interviews avec l'entrepreneur familiale ET un manager/directeur externe. Dans 2 cas, il s'agissait d'un externe à un poste de direction spécifique dans l'EF (ex. directeur financier). Dans les deux autres cas, il s'agissait du directeur général de l'EF ou d'une de ses divisions (durée : entre une heure et une heure trente).

Durant ces interviews, avec l'aide d'un guide d'entretien, des questions relativement ouvertes ont été posées à l'entrepreneur familial et à l'externe. Le tableau ci-dessous récapitule les principales thématiques abordées avec chacune des deux catégories d'acteurs.

| Thèmes abordés avec l'entrepreneur familial | Thèmes abordés avec le manager externe |
|--|--|
| Motivations (quand et pourquoi ?) Poste Procédure de recrutement (recherche de candidat, critères de sélection, intégration dans l'entreprise) Conditions de travail Responsabilités de chacun Apports Difficultés/barrières Autre expérience avec des externes Facteurs clés de succès Recommandations | Motivations (quand et pourquoi ?) Evolutions dans l'entreprise et poste actuel Procédure de recrutement (recherche de candidat, critères de sélection, intégration dans l'entreprise) Conditions de travail Responsabilités de chacun Apports Avantages de l'entreprise familiale Difficultés/barrières Facteurs clés de succès Recommandations |

2.3. Analyse des données

Pour l'analyse des données, nous avons retenu les thématiques telles qu'elles apparaissaient dans le guide d'entretien (motivations, parcours, procédure de recrutement, apports, avantages, difficultés, facteurs clés de succès et recommandations).

En fonction de ces thématiques, des analyses horizontales et verticales approfondies des interviews ont été réalisées. Les analyses détaillées de chaque cas (analyses horizontales) ont permis de mettre en évidence la richesse des données récoltées et les analyses inter-cas (analyses verticales) ont permis de faire émerger des points communs ainsi que des différences entre les cas. Enfin, tout cas atypique a été utilisé pour enrichir nos résultats

3. Résultats

De manière générale, l'analyse qualitative met en évidence des observations similaires à celles de l'étude quantitative. Des observations plus détaillées sont néanmoins apportées quant au processus de recrutement et à l'expérience vécue par les directeurs externes dans ces entreprises.

3.1. Le cas particulier du directeur général

Selon les 8 personnes interrogées, il faut bien distinguer l'arrivée d'un externe dans le comité de direction (directeur financier, directeur commercial, directeur technique, etc.) avec l'arrivée d'un externe en tant que **CEO/directeur général**.

Comme l'indiquaient notre revue de la littérature et notre enquête quantitative, les particularités et difficultés spécifiques à l'engagement et l'intégration d'un directeur général externe sont à nouveau soulignées.

3.2. Motivations

Dans 3 cas sur 4, l'engagement de l'externe est lié à la **croissance** de l'entreprise familiale et à la volonté de la professionnaliser pour optimiser sa gestion et assurer sa performance.

Dans une des entreprises, le directeur général externe a été recruté pour garantir la performance de l'entreprise suite au départ de son fondateur. Le successeur ne voulait pas reprendre seul l'entreprise.

« Il ne se sentait pas de reprendre l'entreprise seul, il n'avait pas l'envie et admirait beaucoup le futur directeur général externe »

Comme l'indique notre étude quantitative, ici aussi, les directeurs externes ont souvent été engagés par **opportunité**, pour supporter la croissance de l'entreprise.

3.3. Parcours

En termes de parcours, l'entrepreneur familial de l'entreprise 1 distingue également deux grandes options.

D'une part, il y a « ceux qui ont évolué avec l'entreprise, les externes qui ont gravi les échelons. Par exemple, une personne est là depuis 14 ans et a évolué au poste de direction financière, idem pour une autre personne qui est là depuis 12 ans. Il s'agit de personnes qui accompagnent la croissance de l'entreprise et rentrent à un stade inférieur »

D'autre part, il y a « ceux qui entrent directement à un poste de direction dans l'entreprise familiale. Pas facile ... car ils doivent faire leur place dans l'entreprise familiale (avec ses propres codes, sa culture, etc.). L'intégration n'est pas facile car une personnes qui prend un poste de management directement doit « se faire pardonner », être vigilante ».

3.4. Procédure de recrutement

Parmi les 4 externes rencontrés, deux ont évolué dans l'entreprise pour progressivement obtenir un poste de direction (entreprise 1 et 4).

Dans les deux autres cas (entreprise 2 et 3), l'externe est une personne qui vient de l'extérieur, même si, dans l'entreprise 2, le directeur général externe avait des liens indirects avec la famille (relation personnelle entre les familles).

- Dans l'entreprise 3, en recourant à une agence externe, l'entrepreneur familial a utilisé une procédure de recrutement très formelle et la plus objective, la plus neutre possible afin (1) de dresser le profil du candidat recherché, (2) d'identifier plusieurs candidats et (3) de sélectionner la personne adéquate.
- Dans l'entreprise 2, le recrutement du directeur général externe a été moins formalisé. Ce dernier avait un CV impressionnant et n'était pas un inconnu de la famille. Même si le candidat était de grande qualité et si l'entrepreneur familial a demandé l'avis d'un de ses conseillers externes, il est clair que des facteurs émotionnels (lien entre le candidat et la famille ; expérience passée) sont entrés en ligne de compte dans ce choix.

Dans toutes les entreprises étudiées, il ressort que les candidats ont tout d'abord été choisis pour leurs **compétences** mais le fait que **leur personnalité/leurs valeurs** semblaient en phase avec celle de la famille semble également être entré en ligne de compte.

3.5. Apports pour l'entreprise familiale

Les apports d'un externe cités par les personnes interrogées sont relativement classiques et en phase avec la littérature et l'étude quantitative.

Tous évoquent l'intérêt d'avoir un **regard externe**, objectif sur l'entreprise ; la **professionnalisation** de la gestion de l'entreprise.

Deux des personnes interrogées évoquent également l'accès à des compétences nouvelles, complémentaires que l'entreprise familiale n'a pas nécessairement à sa disposition.

3.6. Avantages pour le manager externe

Les principaux avantages cités par les externes sont:

- Le fait de donner un sens à leur travail et partager les valeurs de l'entreprise dans laquelle ils travaillent.
- La proximité avec le personnel, les acteurs locaux et la famille.

Le directeur général externe de l'entreprise 2 cite également l'indépendance.

3.7. Difficultés

De manière générale, l'**intégration** d'un externe à un poste clé d'une entreprise familiale est souvent difficile. Il faut voir si l'entreprise est prête à cela.

Premièrement, le ou les dirigeants doivent être prêts (déléguer, laisser de la place, transmettre les codes/critères de décision de l'entreprise).

Deuxièmement, les travailleurs doivent être préparés (équipe managériale en place + autres membres du personnel).

Troisièmement, l'externe doit également être capable de s'adapter à l'entreprise, sa culture, ses valeurs, ses codes, ses habitudes, etc.

Il faut bien anticiper, préparer l'entreprise à cela. Par exemple, une période de socialisation/transition est essentielle (surtout en cas d'externe à la direction générale de l'entreprise) afin que l'entreprise et l'externe s'approprient progressivement.

« Dans l'EF, les travailleurs sont habitués à ce qu'une famille soit aux manettes et à ce que les décisions se prennent rapidement. Néanmoins, l'ancien directeur général externe n'avait pas tous les paramètres en main et devait réfléchir trop/plus longtemps » (Entreprise 1)

Par ailleurs, certaines personnes interrogées évoquent également un **manque de clarté** quant aux conditions exactes de la collaboration (ex. possibilités de devenir administrateur de l'entreprise, possibilité d'acquérir/d'obtenir des actions).

Ceci confirme notamment une des observations de notre étude quantitative (des clauses particulières sont incluses dans le contrat de l'externe uniquement dans 21% des cas). Ce manque de clarté quant aux attentes de chacun et aux évolutions potentielles de la collaboration crée parfois des malentendus, tant du côté de l'entrepreneur familial que de l'externe.

Enfin, notre étude qualitative montre que, même si l'externe fait parfois peur à l'entrepreneur familial, il n'est pas facile d'être un directeur externe non plus !

D'une part, ce dernier doit être capable d'être relativement discret et **se mettre de côté dans la relation « famille-entreprise »**. Comment doit-il gérer le fait d'être invité à une réunion du comité de direction autour d'un repas de Noël en famille ? Il doit être capable de garder ses distances avec la famille et ses « histoires », tout en étant dans un contexte de travail très familial. Un externe interrogé se dit parfois « pris en sandwich », entre les réalités de l'entreprise et celles de la famille.

D'autre part, il ne doit **pas avoir un égo trop développé**. Il doit être capable de s'effacer. Par exemple, laisser la famille « représenter » l'entreprise vis-à-vis de l'extérieur ; être d'accord de ne pas faire partie du CA alors que certains enfants qui sont sous ses « ordres » dans l'entreprise sont administrateurs ; etc.

Et, dans la plupart des cas, même si son rôle est de donner de la valeur à l'entreprise, il doit accepter qu'il ne sera certainement jamais actionnaire/propriétaire de cette entreprise et que son travail contribuera à la famille.

Synthèse

Focalisée sur l'arrivée d'un externe à un poste clé de l'entreprise familiale, cette recherche met en évidence des statistiques originales sur l'importance de ce phénomène en Belgique francophone, les spécificités des entreprises qui sont plus enclines à recruter un manager externe ainsi que sur l'expérience de ceux qui ont déjà engagé un externe et les perceptions de ceux qui ne l'ont jamais fait.

Notre étude montre qu'environ 38% des entreprises familiales en Belgique francophone ont déjà une expérience quant à l'engagement d'un externe à un poste clé de l'entreprise familiale. Ce phénomène est donc non négligeable mais si 54% des répondants n'ont pas le projet d'engager un externe.

Par ailleurs, l'analyse détaillée des fonctions ont été confiées à des managers externes révèle qu'il y a un hit parade des fonctions confiées à ces personnes en Belgique francophone. Ainsi, les fonctions qui sont le plus fréquemment confiées à un manager externe sont respectivement :

1. la direction commerciale
2. la direction de la production
3. la direction du personnel
4. la direction financière
5. la direction administrative
6. la direction générale

Une analyse plus détaillée menée auprès de 4 entreprises familiales et, en particulier, une rencontre en face à face avec l'entrepreneur familiale et l'externe, a permis d'illustrer ces résultats et d'affiner certains points. La question de la difficulté de l'intégration de cette personne sein de l'entreprise familiale ainsi que la question de la difficulté à être un externe dans ces structures ont notamment été développées dans cette dernière partie.

Il est important de mentionner que notre étude est focalisée sur la Belgique francophone et que les résultats présentés ne sont pas nécessairement généralisables à d'autres zones géographiques.

Par ailleurs, notre étude qualitative repose sur l'analyse des cas de 4 entreprises familiales et sur le point de vue de 8 personnes (4 entrepreneurs familiaux et 4 managers externes). Les observations qui ressortent de cette analyse peuvent illustrer nos observations quantitatives et permettre de développer plus en détail certains points mais elles ne peuvent en aucun cas être généralisées.

Enfin, sur base de la littérature et de nos expériences respectives, nous avons tenté d'éclairer le lecteur sur certains aspects importants de l'arrivée d'un externe à un poste clé de l'entreprise familiale. Nous sommes néanmoins conscients que certaines questions, peut-être plus spécifiques, auraient pu être traitées. Nous invitons donc la communauté scientifique à prolonger cette étude ultérieurement.

Bibliographie

Anderson, R. C., and Reeb, D. M. (2003). Founding Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500, *The Journal of Finance*, Vol. 58, Nr. 3, pp. 1301-1328.

Anderson, R. C., and Reeb, D. M. (2004). Board Composition: Balancing Family Influence in S&P 500 Firms, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 49, Nr. 2, pp. 209-237.

Astrachan, J., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the US economy: A closer look. *Family Business Review*, Vol. 16, Issue. 3, pp. 211-219.

Becker, F., Hensoler, N., Bielstein, M., Cöllen, C., Ebel, N., Knoll, H., and Krumme, E. 2005. Fremdmanagement in Familienunternehmen, Paper for Discussion No. 531, University of Bielefeld, Germany.

Bhattacharya, U., and Ravikumar, B. (2004). From Cronies to Professionals: The Evolution of Family Firms, Working Paper, January 2004, Indiana University/ University of Iowa, US.

Blumentritt, T., Keyt, A., & Astrachan, J. (2007). Creating an environment for successful nonfamily CEOs: An exploratory study of good principals. *Family Business Review*, Vol. 20, Issue 4, pp. 321-335.

Block (2011), "How to Pay Nonfamily Managers in Large Family Firms: A principal-Agent Model". *Family Business Review*, Vol. 24; Issue 9, pp. 9-27.

Chrisman, J. J., Memili, E., Misra, K. (2013). Non-Family Managers, Family Firms, and the Winner's Curse: The influence of Noneconomic Goals and Bounded Rationality. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, Vol. 25, Issue. 2, pp.1- 25.

Caselli, S., & Di Giuli, A. (2010). Does the CFO matter in family firms? Evidence from Italy. *The European Journal of Finance*, Vol. 16, Issue. 5, pp. 381-411.

Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1999). In the founder's shadow: Conflict in the family firm. *Family Business Review*, Vol. 12, Issue. 4, pp. 311-323.

Dyer Jr., W. G. 1989. Integrating Professional Management into a Family Owned Business, *Family Business Review*, Vol. 2, pp. 221-235.

Filbeck, G., & Lee, S. (2000). Financial Management Techniques in Family Businesses. *Family Business Review*, Vol. 13, Issue. 3, pp. 201-216.

Gallo, M. A., and Vilaseca, A. 1998. A Financial Perspective on Structure, Conduct and Performance in the Family Firm: An Empirical Study, *Family Business Review*, Vol. 11, pp. 35-47.

Gersick, K. F., Hampton, M. M., Lansberg, I., & Davis, J. A. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Gomez-Mejia, L. R., Larraza-Kintana, M., and Makri, M. 2003. The Determinants of Executive Compensation in Family-Controlled Public Corporations, *Academy of Management Journal*, Vol. 46, pp. 226-237.

Garcia-Alvarez, E., Lopez-Sintas, J., & Gonzalvo, P. S. (2002). Socialization patterns of successors in first- to second-generation family businesses. *Family Business Review*, Vol.15, Issue. 3, pp. 189-203.

Hiebl, M. R. W. (2013). Bean counter or strategist? differences in the rôle of the CFO in the Family and non-Family businesses. *Journal of Family Business Strategy*. Vol. 4, pp. 147-161.

Klein, S. (2000). Family businesses in Germany: Significance and structure. *Family Business Review*, Vol. 13, Issue, 3, pp. 157-181.

Klein, (2007). Non-Family Executives in Family Businesses – A Literature Review. *Electronic Journal of Family Business Studies*, Issue 1, Volume 1. pp. 20-37.

MassMutual/Raymond Institute 2003. (2002 American Family Business Survey). May, P., Redlefsen, M., and Knappe, C. 2005. Fremdmanager in Familienunternehmen – Ergebnisse und Handlungsempfehlungen, Study of INTES Akademie für Familienunternehmen, Bonn, Germany.

Sonfield, M.C., Lussier, R.N. (2009). Non-Family-Members in the Family Business Management Team : a Multinational Investigation. *International Entrepreneurship Management Journal*, Vol. 5, pp. 395-415.

McConaughy, D. L. 2000. Family CEOs vs. Nonfamily CEOs in the Family- Controlled Firm: An Examination of the Level and Sensitivity of Pay to Performance. *Family Business Review*, Vol. 13, pp. 121-131.

Mertens, R. 2004. Effiziente Gestaltung der familienexternen Unternehmensnachfolge - Fremdmanagement, Stiftung, MBO/MBI, Verlag Dr. Kovač, Schriftenreihe Finanzmanagement No. 23, Hamburg, Germany.

Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, vol. 19, Issue. 1, pp. 73-87.

Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Lester, R. H. (2010). Family ownership and acquisition behavior in publiclytraded companies. *Strategic Management Journal*, vol. 31, Issue. 2, pp. 201-223.

Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. Stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of Management Studies*, Vol. 45, Issue. 1, pp. 51-78.

Miller, D., Le Breton-Miller, I., Minichilli, A., Pittino, D. (2008). When do Non-Family CEOs Outperform in Family Firms? Agency and Behavioural Agency Perspectives. *Journal of Management Studies*, Vol. 51, pp. 547-572.

Miller, D., Minichilli, A., & Corbetta, G. (2013). Is family leadership always beneficial? *Strategic Management Journal*, Vol. 34, Issue. 5, pp. 553-571.

Minichilli, A., Corbetta, G., & MacMillan, I. C. (2010). Top management teams in family-controlled companies: "Familianness," "faultlines," and their impact on Financial performance. *Journal of Management Studies*, Vol. 47, Issue 2, pp. 205-222.

Oswald, S. L., Muse, L. A., & Rutherford, M. W. (2009). The Influence of Large Stake Family Control on Performance: Is it Agency or Enrichment? *Journal of Small Business Management*, Vol. 47, Issue. 1, pp. 116-135.

Poza, E. J. 2004. *Family Business*, Thomson South Western, Mason Ohio, USA.

Poza, E. J., Alfred, T., and Maheshwari, A. 1997. Stakeholder Perceptions of Culture and Management Practices in Family and Family Firms - A Preliminary Report, *Family Business Review*, Vol. 10, pp. 135-155.

Schulzendorff, D. V. 1984. *Fremdmanager in Familienunternehmen - Eine empirische Analyse*. Dissertation No. 922, Hochschule St. Gallen, Switzerland.

Schultz, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organizational Science*, Vol. 12, Issue. 2, pp. 99-116.

Werner, S., and Tosi, H. 1995. Other People's Money: The Effects of Ownership on Compensation Strategy and Managerial Pay. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 1672-1691.

Vandekerckhof, P., Steijvers, T., Hendriks, W., Voordeckers, W., 2014. The Effect of Organizational Characteristics on the Appointment of Nonfamily Managers in Private Family Firms : The Moderating Role of Socioemotional Wealth. *Family Business Review*, pp. 1-19.

Wong, S. L. (1988). *Emigrant entrepreneurs: Shanghai industrialist in Hong Kong*. Hong Kong: Oxford University Press.

Annexe 1 : questionnaire écrit



L'arrivée d'un externe à un poste clé de l'entreprise familiale

Enquête réalisée par l'Institut de l'entreprise familiale
Novembre/Décembre 2014

Nathalie CRUTZEN

Fabrice PIRNAY

HEC- Ecole de Gestion de l'Université de Liège



L'Université de Liège a été mandatée par l'Institut de l'entreprise familiale (IEF) pour réaliser une étude portant sur « L'arrivée d'un externe à un poste-clé de l'entreprise familiale ». Dans ce cadre, nous vous demandons de bien vouloir compléter le questionnaire ci-après. Cela ne prendra pas plus de 10 minutes!

- **L'enquête est absolument confidentielle**: toutes les informations que vous nous communiquerez seront utilisées exclusivement dans un but de recherche universitaire. Les questionnaires seront détruits après leur encodage et serviront exclusivement à la présente étude.
- **Le traitement des données est absolument anonyme**: toutes les réponses seront traitées de manière anonyme conformément à la loi du 8 décembre 1992 relative à la protection de la vie privée à l'égard des traitements des données à caractère personnel.
- Il s'agit pour vous de cocher **la réponse qui reflète le mieux votre opinion**. Ce qui nous intéresse c'est que ce que vous pensez VRAIMENT. Vous pouvez donc répondre en toute SINCERITE.

Pourriez-vous renvoyer l'enquête dûment complétée, **pour le 15 décembre 2014 au plus tard**, à cette adresse **Fabrice Pirnay, HEC-ULg, Rue Louvrex 14, 4000 Liège**. Vous pouvez également nous la renvoyer par fax (+32 4 232 72 40 ; à l'attention de Fabrice Pirnay) ou par email (f.pirnay@ulg.ac.be).

D'avance, nous vous remercions pour votre aimable collaboration.

Nathalie Crutzen

Fabrice Pirnay

1. Vérification du caractère familial de l'entreprise

Précisez dans quelle mesure ces affirmations sont vraies :

- 1) Au moins la moitié des actions avec droit de vote de l'entreprise sont détenues par une seule famille (au sens large) : VRAI / FAUX
- 2) La majorité (ou au moins deux) des personnes en charge de la gestion quotidienne proviennent de la même famille : VRAI / FAUX
- 3) C'est la famille qui décide de la stratégie de l'entreprise : VRAI / FAUX

Si (au moins) deux des trois affirmations reprises ci-dessus sont vraies,

=> continuez le questionnaire

Sinon

=> nos excuses pour le dérangement !!

2. Caractéristiques de votre entreprise

1. Nom de l'entreprise:.....
2. a. Numéro d'entreprise (0 + 9 chiffres): 0 _ _ _ _ _ _ _ _ _
b. Forme juridique: ☐ SPRL ☐ SA ☐ autre:
c. Date de création de l'entreprise:

L'arrivée d'un externe à un poste clé de l'entreprise familiale

- d. Secteur d'activités :
- | | |
|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Agriculture, horticulture et pêche | <input type="checkbox"/> Construction |
| <input type="checkbox"/> Services | <input type="checkbox"/> Industrie |
| <input type="checkbox"/> Horeca | <input type="checkbox"/> Commerce |
| <input type="checkbox"/> Professions libérales et intellectuelles | |

3. Chiffre d'affaires réalisé durant l'année 2013 : €

4. Evolution moyenne de votre chiffre d'affaires au cours des 3 dernières années :

☐ < 5% ☐ ≥ 5% et < 10% ☐ ≥ 10% et < 15% ☐ ≥ 15%

5. Importance de la famille dans les organes de décision de l'entreprise :

Dans la présente section de ce questionnaire, la notion de « famille » est définie au sens large. Est considérée de votre famille toute personne qui a un lien de parenté ou d'alliance avec vous : vos parents, vos enfants, vos frères et sœurs, votre conjoint(e), vos beaux-parents, vos beaux-fils et belles-filles, etc.

| | Nombre de personnes <u>appartenant</u> à votre famille | Nombre de personnes <u>n'appartenant pas</u> à votre famille |
|----------------------------|--|--|
| Actionnariat (AG) : | | |
| Conseil d'administration : | | |
| Comité de direction : | | |

6. Combien de personnes travaillent actuellement dans votre entreprise ? individus

7. Combien de membres de votre famille (au sens large) travaillent actuellement dans l'entreprise ?

..... individu(s) (y compris, vous-même)

8. Combien de personnes externes (çàd des personnes ne faisant pas partie de votre famille au sens large) travaillent actuellement dans l'entreprise ?

..... individu(s)

3. L'arrivée d'un externe à un poste clé de l'entreprise

ATTENTION : Dans la suite de ce questionnaire, la notion de « manager externe » recouvre toute personne qui n'appartient pas à la famille (au sens large) et qui occupe un poste avec des responsabilités de direction bien définies au sein de l'entreprise familiale.

Parmi les affirmations suivantes, entourez celle qui vous concerne :
(une seule réponse possible)

| | | |
|--------------------------|--|----------------------|
| <input type="checkbox"/> | Un ou plusieurs manager(s) externe(s) exercent <u>actuellement</u> des fonctions clés (fonctions à responsabilité, fonctions de direction) dans votre entreprise ! | ➔ aller à la page 5 |
| <input type="checkbox"/> | Un ou plusieurs manager(s) externe(s) ont exercé <u>par le passé</u> des fonctions clés dans votre entreprise. Ce n'est plus le cas aujourd'hui ! | ➔ aller à la page 13 |
| <input type="checkbox"/> | C Vous envisagez de recruter un ou plusieurs externes pour exercer une ou plusieurs fonctions clés dans votre entreprise ! | ➔ aller à la page 21 |
| <input type="checkbox"/> | D Vous n'avez jamais recruté de manager externe et ce n'est pas dans vos projets ! | ➔ aller à la page 26 |

Section A :
Un ou plusieurs externes exercent actuellement des fonctions clés (fonctions à responsabilité, fonctions de direction) dans votre entreprise

A-1. Combien de manager(s) externe(s) exercent actuellement des postes à responsabilité dans votre entreprise ?

..... individu(s) dont homme(s)
..... femme(s)

A-2. Parmi les fonctions à responsabilités suivantes, indiquez celles qui sont actuellement exercées par un manager externe et précisez depuis combien de temps cette fonction est gérée par un manager externe.

| | Manager externe ? Oui/Non | Si oui, depuis combien de temps ? |
|---|--------------------------------------|--|
| Responsable de la direction générale | | année(s) |
| Responsable de la gestion financière (comptabilité, analyse des chiffres clés, suivi d'indicateurs, etc.) | | année(s) |
| Responsable de la gestion du personnel et des ressources humaines | | année(s) |
| Responsable de la gestion administrative | | année(s) |
| Responsable de la gestion commerciale (gestion des relations clients, développement de marchés, marketing,...) | | année(s) |
| Responsable de la gestion de la production (organisation du travail, suivi des commandes, etc.) | | année(s) |

A-3. A quel moment le premier manager externe a-t-il été recruté ? (une seule réponse)

☐ Dès la création de l'entreprise

- ☐ En phase de croissance
- ☐ Lors de l'internationalisation de l'entreprise
- ☐ Départ soudain d'un dirigeant familial en place (décès, maladie, ...)
- ☐ En période de crise
- ☐ Autre :

A-4. Quelle stratégie avez-vous utilisée pour trouver ce(s) candidat(s)? (une seule réponse)

- ☐ une stratégie en deux temps : dans un premier temps, vous avez focalisé prioritairement vos recherches sur les candidatures internes (les membres du personnel déjà en place) ; si, en interne aucun candidat ne s'est manifesté, vous avez alors élargi, dans un second temps, vos recherches vers des candidatures en dehors de l'entreprise ;
- ☐ vous n'avez publié qu'un seul appel à candidature et cet appel était ouvert à toutes les personnes (membres du personnel ou non) intéressées et compétentes pour occuper ce poste vacant.

A-5. Votre entreprise a-t-elle recouru aux services d'une société spécialisée pour l'aider/l'assister dans le processus de recrutement ? OUI/NON

**Si OUI, à quelle(s) étape(s) du processus avez-vous eu besoin d'aide ?
(plusieurs réponses possibles)**

- ☐ pour définir le profil du candidat idéal (compétences ; expérience ; ...) (formalisation du besoin) ;
- ☐ pour rechercher des candidats qui correspondent au profil recherché (chasseur de tête) ;
- ☐ pour évaluer la personnalité et le comportement de chaque candidat (entretien d'embauche, test de personnalité, mises en situation, ...) ;
- ☐ pour sélectionner le meilleur candidat ;
- ☐ pour négocier avec le candidat sélectionné les modalités contractuelles liées à son recrutement ;
- ☐ autre :

A-6. Comment ce(s) manager(s) externe(s) sont-ils rémunérés ? (une seule réponse)

- ☐ Salaire fixe uniquement ;
- ☐ Salaire fixe + avantages en nature (gsm, carte essence, ...) ;
- ☐ Salaire fixe + partie variable (bonus en fonction de l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise)

A-7. Ce(s) manager(s) externe(s) détiennent-ils des actions de l'entreprise ?
OUI/NON

Si OUI :

- Ces actions ont été :

- ☐ Offertes au(x) manager(s) externe(s) pour services rendus ;
- ☐ Achetées par le(s) manager(s) externe(s).

- Combien de % ont-ils ? %

Si NON, pourquoi ne détiennent-ils aucune action de l'entreprise ?
(plusieurs réponses possibles)

- ☐ Parce que l'entreprise doit rester 100% familiale
- ☐ Parce que ce(s) personne(s) ne souhaitent pas devenir actionnaires
- ☐ Parce que ce(s) personne(s) n'ont pas les moyens de devenir actionnaires
- ☐ Parce que ce(s) personne(s) doivent d'abord faire leurs preuves ;
- ☐ Autre raison : ...

A-8. Sur une échelle allant de 1 (pas du tout important) à 5 (très important), quel a été l'impact de ce(s) manager(s) externe(s) sur votre entreprise ?

(1 = pas du tout important ; 5 = très important ;
? = sans opinion)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
|---|---|---|---|---|---|---|
| i. Plus grande professionnalisation de la gestion (mise en place de nouveaux outils de gestion : tableau de bord, ...) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| ii. Gestion plus objective (moins émotionnelle) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| iii. Gestion plus rigoureuse (au niveau du contrôle des dépenses, ...) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| iv. Amélioration de la performance | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| v. Tensions au sein du personnel | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| vi. Tensions au sein des membres de la famille | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| vii. Aucun impact particulier | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |

A-9. Comptez-vous conserver ce(s) personne(s) dans le futur ? OUI/NON

Si NON, pourquoi ? (plusieurs réponses possibles)

- ☐ **un membre de la famille sera prochainement appelé à le remplacer**
- ☐ **manque de moyens financiers**
- ☐ **pas la même vision/approche**
- ☐ **problèmes d'entente avec la famille**
- ☐ **problèmes d'entente avec le personnel**
- ☐ **problèmes de compétences : il/elle ne convient plus**
- ☐ **il/elle souhaite quitter l'entreprise**
- ☐ **il/elle sera prochainement admis à la retraite**
- ☐ **autre raison : ...**

A-10. Comptez-vous recruter d'autres externes à des postes clés dans le futur ?

OUI/NON

Si OUI, pour quel(s) poste(s) ? (plusieurs réponses possibles)

- ☐ **direction générale**
- ☐ **direction financière**
- ☐ **direction commerciale**
- ☐ **direction technique**
- ☐ **direction opérationnelle**
- ☐ **direction commerciale**
- ☐ **direction des ressources humaines**
- ☐ **direction administrative**
- ☐ **autre :**

A-11. Quelle sont les qualités principales que doit avoir un bon manager externe ?

Quelle importance accordez-vous aux qualités ci-dessous, sur une échelle allant de 1 (pas du tout important) à 5 (très important)

(1 = pas du tout important ; 5 = très important ;
? = sans opinion)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| a) Etre ambitieux | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| b) Avoir un diplôme (ex. diplôme universitaire ou formation particulière) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| c) Avoir une expérience dans d'autres entreprises | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| d) Etre créatif et inventif | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| e) Etre obéissant et discipliné | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| f) Etre obstiné et têtu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| g) Etre passionné et fonceur | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| h) Etre respectueux des traditions | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| i) Etre rigoureux et méthodique | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| j) Partager les valeurs de l'entreprise familiale et de la famille | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| k) Etre visionnaire | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| l) Etre flexible et capable de s'adapter aux spécificités de l'entreprise | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| m) Etre fidèle à la famille et digne de confiance | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |

A-12. Contrôle de ce(s) manager(s) externe(s) :

- a. Avez-vous mis en place des mesures particulières pour vérifier/contrôler les décisions prises par ce(s) manager(s) externe(s) ? OUI/NON
- b. Avez-vous inclus des clauses particulières dans leur contrat de travail (notamment pour définir très précisément les droits et obligations de chaque partie) ? OUI/NON
- c. Avez-vous mis en place une procédure particulière afin que les actionnaires soient régulièrement informés des décisions importantes prises par ce(s) manager(s) externe(s) ? OUI/NON
- d. Avez-vous formalisé dans un document officiel (feuille de route) les objectifs à atteindre par ce(s) manager(s) externe(s) ? OUI/NON

A-13. Sur une échelle allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord), quelle est votre opinion sur les affirmations suivantes :

(1 = pas du tout d'accord; 5 = tout à fait d'accord ;
? = sans opinion)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
|--|---|---|---|---|---|---|
| i. « Pour un même poste, les conditions salariales octroyées à un manager externe doivent être supérieures à celles qui seraient octroyées à un manager issu de la famille des actionnaires » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| ii. « Avec le temps, il est normal de nouer des relations amicales avec un manager externe » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| iii. « Les managers externes font le boulot pour lequel ils ont été contractuellement recrutés, sans plus ! Ils ne ressentent aucun attachement émotionnel particulier à l'égard de l'entreprise familiale : pour eux, elle n'est que leur employeur ! » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| iv. « Un manager externe ne devrait jamais devenir actionnaire d'une entreprise familiale ! » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| v. « Il faut absolument mettre en place des systèmes spécifiques afin de s'assurer que les managers externes gèrent l'entreprise dans l'intérêt des actionnaires. » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| vi. « Il faut éviter d'avoir des relations trop amicales avec un manager externe (les relations doivent se limiter à la sphère professionnelle) » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| vii. « Les managers externes sont des opportunistes dont la principale préoccupation est de faire évoluer leur carrière personnelle ! » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| viii. « Un manager externe doit être plus performant qu'un manager issu de la famille » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| ix. « Un manager externe aura toujours une frustration, car les dividendes remontent chez l'actionnaire ! » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| x. « Quoiqu'il arrive, c'est un membre de la famille qui doit être CEO car il gèrera mieux notre patrimoine. Il est si facile de prendre des risques inconsidérés avec l'argent des autres !! » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| xi. « Un manager externe ne partagera jamais les valeurs de la famille et donc, de l'entreprise ! » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| xii. « Un manager externe, qui vient d'une grande société, ne pourra jamais s'adapter à mon entreprise familiale ! » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| xiii. « Un manager externe, c'est comme un footballeur professionnel : il pense déjà à son prochain transfert ! » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| xiv. « Un jour ou l'autre, le manager externe voudra devenir actionnaire. C'est toujours la même histoire !! » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| xv. « Recruter un manager externe dans une entreprise familiale, c'est une décision contre-nature ! » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |

A-14. Comment qualifieriez-vous la nature de la relation que vous avez établie avec ce(s) manager(s) externe(s) ? (plusieurs réponses possibles)

- ☐ **aucune relation**
- ☐ **relation strictement professionnelle**
- ☐ **relation amicale**
- ☐ **relation tendue et potentiellement conflictuelle**
- ☐ **relation de confiance et de respect mutuel**
- ☐ **relation polie et distante**

A-15. En dehors du cadre professionnel, vous arrive-t-il de passer du temps avec ce(s) manager(s) externe(s) ? OUI/NON

Si OUI, dans quels cadres ? (plusieurs réponses possibles)

- ☐ activités de loisirs ;
- ☐ activités sportives ;
- ☐ fêtes familiales ;
- ☐ autres : ...

⇒ **ATTENTION : La suite (et la fin) du questionnaire se trouve en page 32. Merci de vous y rendre.**

Section B

Un ou plusieurs externes ont exercé par le passé des fonctions clés dans votre entreprise. Ce n'est plus le cas aujourd'hui.

B-1) Combien de manager(s) externe(s) ont exercé, par le passé, des postes à responsabilité dans votre entreprise ?

..... manager(s) externe(s) dont homme(s)
..... femme(s)

B-2) Parmi les fonctions de direction suivantes, indiquez celles qui ont été exercées par un manager externe et précisez pendant combien de temps cette fonction a été gérée par un manager externe.

| | Manager externe ? Oui/Non | Si oui, pendant combien de temps ? |
|--|--------------------------------------|---|
| Responsable de la direction générale | | année(s) |
| Responsable de la gestion financière (comptabilité, analyse des chiffres clés, suivi d'indicateurs, etc.) | | année(s) |
| Responsable de la gestion du personnel et des ressources humaines | | année(s) |
| Responsable de la gestion administrative | | année(s) |
| Responsable de la gestion commerciale (gestion des relations clients, développement de marchés, marketing,...) | | année(s) |
| Responsable de la gestion de la production (organisation du travail, suivi des commandes, etc.) | | année(s) |

B-3) A quel moment le premier externe a-t-il été recruté ? (une seule réponse)

- ☐ Dès la création de l'entreprise ;
- ☐ En phase de croissance ;
- ☐ Lors de l'internationalisation de l'entreprise ;
- ☐ Départ soudain d'un dirigeant familial en place (décès, maladie, ...) ;
- ☐ En période de crise ;
- ☐ Autre :

B-4) Quelle stratégie avez-vous utilisée pour trouver ce(s) candidat(s) ? (une seule réponse)

- ☐ une stratégie en deux temps : dans un premier temps, vous avez focalisé prioritairement vos recherches sur des candidatures internes (les membres du personnel déjà en place) ; si, en interne aucun candidat ne se manifestait, vous avez alors élargi, dans un second temps, vos recherches vers des candidatures en dehors de l'entreprise ;
- ☐ une stratégie unique : vous avez lancé un seul appel à candidature et cet appel était ouvert à toutes les personnes (membres du personnel ou non) intéressées pour occuper ce poste vacant.

B-5) Comment était-il rémunéré ? (une seule réponse possible)

- ☐ Salaire fixe uniquement ;
- ☐ Salaire fixe + avantages en nature (gsm, carte essence, ...) ;
- ☐ Salaire fixe + partie variable (bonus en fonction de l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise) ;

B-6) Ce(s) manager(s) externe(s) détenaient-ils des actions de l'entreprise ?
OUI/NON

Si OUI : Ces actions ont été :

- ☐ Offertes au(x) manager(s) externe(s) pour services rendus
- ☐ Achetées par le(s) manager(s) externe(s)

Combien de % détenaient-ils ? %

Si NON, pourquoi ne détenaient-ils aucune action de l'entreprise ?
(plusieurs réponses possibles)

- ☐ Parce que l'entreprise devait rester 100% familiale ;
- ☐ Parce que ce(s) personne(s) n'avaient pas envie de devenir actionnaires ;
- ☐ Parce que ce(s) personne(s) n'avaient pas les moyens de devenir actionnaires
- ☐ Parce que ce(s) personne(s) devaient d'abord faire leurs preuves ;
- ☐ Autre raison : ...

B-7) Sur une échelle allant de 1 (pas du tout important) à 5 (très important), quel a été l'impact de ce(s) manager(s) externe(s) sur votre entreprise ?

(1 = pas du tout important ; 5 = très important ;
? = sans opinion)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
|---|---|---|---|---|---|---|
| i. Plus grande professionnalisation de la gestion (mise en place de nouveaux outils de gestion : tableau de bord, ...) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| ii. Gestion plus objective (moins émotionnelle) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| iii. Gestion plus rigoureuse (au niveau du contrôle des dépenses, ...) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| iv. Amélioration de la performance | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| v. Tensions au sein du personnel | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| vi. Tensions au sein des membres de la famille | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| vii. Aucun impact particulier | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |

B-8) Pourquoi ce(s) manager(s) externe(s) ne travaillent-ils plus dans l'entreprise aujourd'hui ? (Plusieurs réponses possibles)

- ☐ Il/elle a été remplacé par un membre de la famille des actionnaires ;
- ☐ manque de moyens financiers ;
- ☐ pas la même vision/approche ;
- ☐ problèmes d'entente avec le personnel ;
- ☐ problèmes d'entente avec la famille ;
- ☐ problèmes de compétences : il/elle ne convenait plus
- ☐ il/elle a souhaité quitter l'entreprise
- ☐ il/elle a été admis à la retraite
- ☐ autre raison : ...

B-9) Dans le futur, comptez-vous à nouveau recruter un ou plusieurs manager(s) externe(s) ?

OUI/NON

Si OUI, pour quel(s) poste(s) ? (plusieurs réponses possibles)

- ☐ direction générale
- ☐ direction financière
- ☐ direction commerciale
- ☐ direction technique
- ☐ direction opérationnelle
- ☐ direction commerciale
- ☐ direction des ressources humaines
- ☐ direction administrative
- ☐ autre :

B-10) Quelles sont les qualités principales que doit avoir un bon manager externe ?

Quelle importance accordez-vous aux qualités ci-dessous, sur une échelle allant de 1 (pas du tout important) à 5 (très important)

(1 = pas du tout important ; 5 = très important ;

? = sans opinion)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
|---|---|---|---|---|---|---|
| a) Etre ambitieux | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| b) Avoir un diplôme (ex. diplôme universitaire ou formation particulière) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| c) Avoir une expérience dans d'autres entreprises | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| d) Etre créatif et inventif | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| e) Etre obéissant et discipliné | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| f) Etre obstiné et têtu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| g) Etre passionné et fonceur | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| h) Etre respectueux des traditions | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| i) Etre rigoureux et méthodique | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| j) Partager les valeurs de l'entreprise familiale et de la famille | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| k) Etre visionnaire | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| l) Etre flexible et capable de s'adapter aux spécificités de l'entreprise | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| m) Etre fidèle à la famille et digne de confiance | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |

B-11) Contrôle de ce(s) manager(s) externe(s)

- a. Aviez-vous mis en place des mesures particulières pour vérifier/contrôler les décisions prises par ce(s) manager(s) externe(s) ? OUI/NON
- b. Aviez-vous inclus des clauses particulières dans leur contrat de travail (notamment pour définir très précisément les droits et obligations de chaque partie) ? OUI/NON
- c. Aviez-vous mis en place une procédure particulière afin que les actionnaires soient régulièrement informés des décisions importantes prises par ce(s) manager(s) externe(s) ? OUI/NON
- d. Aviez-vous formalisé dans un document officiel (feuille de route) les objectifs à atteindre par ce(s) manager(s) externe(s) ? OUI/NON

B-12) Sur une échelle allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord), quelle est votre opinion sur les propositions suivantes :

(1 = pas du tout d'accord; 5 = tout à fait d'accord ;
? = sans opinion)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
|--|---|---|---|---|---|---|
| i. « Pour un même poste, les conditions salariales octroyées à un manager externe doivent être supérieures à celles qui seraient octroyées à un manager issu de la famille des actionnaires » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| ii. « Avec le temps, il est normal de nouer des relations amicales avec un manager externe » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| iii. « Les managers externes font le boulot pour lequel ils ont été contractuellement recrutés, sans plus ! Ils ne ressentent aucun attachement émotionnel particulier à l'égard de l'entreprise familiale : pour eux, elle n'est que leur employeur ! » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| iv. « Un manager externe ne devrait jamais devenir actionnaire d'une entreprise familiale ! » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| v. « Il faut absolument mettre en place des systèmes spécifiques afin de s'assurer que les managers externes gèrent l'entreprise dans l'intérêt des actionnaires. » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| vi. « Il faut éviter d'avoir des relations trop amicales avec | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| <i>un manager externe (les relations doivent se limiter à la sphère professionnelle) »</i> | | | | | | |
| vii. « Les managers externes sont des opportunistes dont la principale préoccupation est de faire évoluer leur carrière personnelle ! » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| viii. « Un manager externe doit être plus performant qu'un manager issu de la famille » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| ix. « Un manager externe aura toujours une frustration, car les dividendes remontent chez l'actionnaire ! » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| x. « Quoiqu'il arrive, c'est un membre de la famille qui doit être CEO car il gèrera mieux notre patrimoine. Il est si facile de prendre des risques inconsidérés avec l'argent des autres !! » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| xi. « Un manager externe ne partagera jamais les valeurs de la famille et donc, de l'entreprise ! » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| xii. « Un manager externe, qui vient d'une grande société, ne pourra jamais s'adapter à mon entreprise familiale ! » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| xiii. « Un manager externe, c'est comme un footballeur professionnel : il pense déjà à son prochain transfert ! » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| xiv. « Un jour ou l'autre, le manager externe voudra devenir actionnaire. C'est toujours la même histoire !! » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| xv. « Recruter un manager externe dans une entreprise familiale, c'est une décision contre-nature ! » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |

B-13) Comment qualifieriez-vous la nature de la relation que vous aviez établie avec ce(s) manager(s) externe(s) ? (plusieurs réponses possibles)

- ☐ **aucune relation**
- ☐ **relation strictement professionnelle**
- ☐ **relation amicale**
- ☐ **relation tendue et potentiellement conflictuelle**
- ☐ **relation de confiance et de respect mutuel**
- ☐ **relation polie et distante**

B-14) En dehors du cadre professionnel, vous arrivait-il de passer du temps avec ce(s) manager(s) externe(s) ?

OUI/NON

Si OUI, dans quels cadres ? (plusieurs réponses possibles)

- ☐ **activités de loisirs ;**
- ☐ **activités sportives ;**
- ☐ **fêtes familiales ;**
- ☐ **autres : ...**

⇒ **ATTENTION : La suite (et la fin) du questionnaire se trouve en page 32. Merci de vous y rendre.**

Section C

Vous envisagez de recruter un ou plusieurs externes pour exercer une ou plusieurs fonctions clés dans votre entreprise !

C-1) Pour quelles raisons envisagez-vous de recruter un manager externe dans votre entreprise ? (plusieurs réponses possibles)

- ☐ **Besoin de sang neuf / idées nouvelles**
- ☐ **Nécessité de compétences/expertise dans un domaine (maitrise technique, gestion, langues)**
- ☐ **Besoin de vous décharger**
- ☐ **Professionnalisation de l'entreprise**
- ☐ **L'entreprise se développe => besoin d'agrandir l'équipe de direction**
- ☐ **Autre raison : ...**

C-2) Ce recrutement correspond-t-il à un moment-clé précis de la vie de votre entreprise ? **OUI/NON**

Si OUI, lequel ? (une seule réponse)

- ☐ **Une phase de croissance**
- ☐ **Lors de l'internationalisation de l'entreprise**
- ☐ **Lors du départ d'un des dirigeants de l'entreprise**
- ☐ **Une période de crise**
- ☐ **Autre :**

C-3) Combien de manager(s) externe(s) envisagez-vous de recruter ?

..... manager(s) externe(s) dont homme(s)
..... femme(s)

C-4) Quelle stratégie de recherche comptez-vous utiliser pour trouver ce(s) candidat(s) ? (une seule réponse possible)

- ☐ une stratégie de recherche en deux temps : dans un premier temps, vous focaliserez prioritairement votre recherche sur les candidatures internes (parmi les membres du personnel déjà en place); ensuite, si aucun candidat n'a été trouvé en interne, vous élargirez, dans un second temps, vos recherches vers des candidatures en dehors de l'entreprise ;
- ☐ une stratégie unique : vous ne lancerez qu'un seul appel à candidature et cet appel sera ouvert à toutes les personnes (membres du personnel ou non) intéressées pour occuper le poste vacant.

C-5) Parmi les fonctions suivantes, quelles sont celles que vous pourriez confier à un manager externe ? (plusieurs réponses possibles)

- ☐ Responsable de la direction générale de l'entreprise ;
- ☐ Responsable de la gestion financière (comptabilité, analyse des chiffres clés, suivi d'indicateurs, etc.) ;
- ☐ Responsable de la gestion du personnel et des ressources humaines ;
- ☐ Responsable de la gestion administrative ;
- ☐ Responsable de la gestion commerciale (gestion des relations clients, développement de marchés, marketing,...) ;
- ☐ Responsable de la gestion de la production (organisation du travail, suivi des commandes, etc.)
- ☐ Autres fonctions :

C-6) Comment envisagez-vous de les rémunérer ? (une seule réponse possible)

- ☐ Salaire fixe uniquement ;
- ☐ Salaire fixe + avantages en nature (gsm, carte essence, ...) ;
- ☐ Salaire fixe + partie variable (bonus en fonction de l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise) ;

C-7) Envisagez-vous de leur octroyer des actions dans l'entreprise ? OUI/NON

Si OUI : ces actions seront

- ☐ Offertes au(x) manager(s) externe(s) pour services rendus
- ☐ Achetées par le(s) manager(s) externe(s)

Si NON, pourquoi ?

- ☐ Parce que l'entreprise doit rester 100% familiale
- ☐ Parce que ce(s) personne(s) ne voudront pas payer pour devenir actionnaires
- ☐ Parce que ce(s) personne(s) devront d'abord faire leurs preuves
- ☐ Autre raison : ...

C-8) Quelles sont les qualités principales que devrait avoir un bon manager externe ?

Quelle importance accordez-vous aux qualités ci-dessous, sur une échelle allant de 1 (pas du tout important) à 5 (très important)

(1 = pas du tout important ; 5 = très important ; ? = sans opinion)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| a) Etre ambitieux | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| b) Avoir un diplôme (ex. diplôme universitaire ou formation particulière) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| c) Avoir une expérience dans d'autres entreprises | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| d) Etre créatif et inventif | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| e) Etre obéissant et discipliné | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| f) Etre obstiné et têtu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| g) Etre passionné et fonceur | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| h) Etre respectueux des traditions | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| i) Etre rigoureux et méthodique | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| j) Partager les valeurs de l'entreprise familiale et de la famille | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| k) Etre visionnaire | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| l) Etre flexible et capable de s'adapter aux spécificités de l'entreprise | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| m) Etre fidèle à la famille et digne de confiance | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |

C-9) Contrôle de ce(s) manager(s) externe(s)

- a. Comptez-vous mettre en place des mesures particulières pour vérifier/contrôler les décisions prises par ce(s) manager(s) externe(s) ? OUI/NON**

- b. Comptez-vous inclure des clauses particulières dans leur contrat de travail (notamment pour définir très précisément les droits et obligations de chaque partie) ? OUI/NON**

- c. Comptez-vous mettre en place une procédure particulière afin que les actionnaires soient régulièrement informés des décisions importantes prises par ce(s) manager(s) externe(s) ? OUI/NON**

- d. Comptez-vous formaliser dans un document officiel (feuille de route) les objectifs à atteindre par ce(s) manager(s) externe(s) ? OUI/NON**

C-10) Sur une échelle allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord), quelle est votre opinion sur les propositions suivantes :

(1 = pas du tout d'accord; 5 = tout à fait d'accord ;
? = sans opinion)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
|--|---|---|---|---|---|---|
| i. « Pour un même poste, les conditions salariales octroyées à un manager externe doivent être supérieures à celles qui seraient octroyées à un manager issu de la famille des actionnaires » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| ii. « Avec le temps, il est normal de nouer des relations amicales avec un manager externe » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| iii. « Les managers externes font le boulot pour lequel ils ont été contractuellement recrutés, sans plus ! Ils ne ressentent aucun attachement émotionnel particulier à l'égard de l'entreprise familiale : pour eux, elle n'est que leur employeur ! » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| iv. « Un manager externe ne devrait jamais devenir actionnaire d'une entreprise familiale ! » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| v. « Il faut absolument mettre en place des systèmes spécifiques afin de s'assurer que les managers externes gèrent l'entreprise dans l'intérêt des actionnaires. » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| vi. « Il faut éviter d'avoir des relations trop amicales avec un manager externe (les relations doivent se limiter à la | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| <i>sphère professionnelle) »</i> | | | | | | |
| vii. « Les managers externes sont des opportunistes dont la principale préoccupation est de faire évoluer leur carrière personnelle ! » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| viii. « Un manager externe doit être plus performant qu'un manager issu de la famille » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| ix. « Un manager externe aura toujours une frustration, car les dividendes remontent chez l'actionnaire ! » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| x. « Quoiqu'il arrive, c'est un membre de la famille qui doit être CEO car il gèrera mieux notre patrimoine. Il est si facile de prendre des risques inconsidérés avec l'argent des autres !! » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| xi. « Un manager externe ne partagera jamais les valeurs de la famille et donc, de l'entreprise ! » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| xii. « Un manager externe, qui vient d'une grande société, ne pourra jamais s'adapter à mon entreprise familiale ! » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| xiii. « Un manager externe, c'est comme un footballeur professionnel : il pense déjà à son prochain transfert ! » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| xiv. « Un jour ou l'autre, le manager externe voudra devenir actionnaire. C'est toujours la même histoire !! » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| xv. « Recruter un manager externe dans une entreprise familiale, c'est une décision contre-nature ! » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |

⇒ **ATTENTION : La suite (et la fin) du questionnaire se trouve en page 32. Merci de vous y rendre.**

Section D

Vous n'avez jamais recruté de manager externe et ce n'est pas dans vos projets !

D-1. Pourquoi ne souhaitez-vous pas recruter d'externe à des postes clés dans votre entreprise ? (plusieurs réponses possibles)

- ☐ Vous êtes une petite structure
- ☐ L'entreprise est une entreprise familiale et elle doit rester aux mains de la famille (besoin d'indépendance et de contrôle)
- ☐ Vous avez vos habitudes et vous craignez qu'une personne externe ne les remette en cause
- ☐ Parmi les membres de votre famille, il y a des personnes qui sont prêtes pour occuper un poste à responsabilité au sein de l'entreprise => dans ces conditions, inutile de vouloir engager un manager externe !
- ☐ Recruter un manager externe apporterait des tensions dans votre entreprise
- ☐ Autres :

**D-2. Quelles circonstances spécifiques pourraient vous amener à engager un manager externe et à lui confier un poste à responsabilité dans votre entreprise ?
(plusieurs réponses possibles)**

- ☐ Crise
- ☐ Besoin d'expertise spécifique
- ☐ Internationalisation
- ☐ Croissance exceptionnelle
- ☐ Départ de l'ancienne génération et pas de reprise du flambeau
- ☐ Aucune – vous ne recruterez jamais d'externe
- ☐ Autre : ...

D-3. Si vous étiez confronté à l'une de ces circonstances spécifiques et que vous deviez recruter un manager externe, ...

a. ... quelle stratégie de recherche mettriez-vous en œuvre pour trouver de(s) candidat(s) ? (une seule réponse possible)

- ☐ une stratégie de recherche en deux temps : dans un premier temps, vous focaliseriez prioritairement votre recherche sur les candidatures internes (parmi les membres du personnel déjà en place); ensuite, si aucun candidat n'a été trouvé en interne, vous élargiriez, dans un second temps, vos recherches vers des candidatures en dehors de l'entreprise ;
- ☐ une stratégie unique : vous ne lanceriez qu'un seul appel à candidature et cet appel serait ouvert à toutes les personnes (membres du personnel ou non) intéressées pour occuper le poste vacant.

b. ... quelle(s) fonction(s) pourriez-vous lui confier ? (plusieurs réponses possibles)

- ☐ la direction générale de l'entreprise
- ☐ la gestion financière de l'entreprise (comptabilité, analyse des chiffres clés, suivi d'indicateurs, etc.)
- ☐ la gestion opérationnelle de l'entreprise (organisation du travail, suivi de la production, responsable des activités journalières, etc.)
- ☐ la gestion commerciale de l'entreprise (gestion des relations clients, développement de marchés, marketing, etc.)
- ☐ la gestion des ressources humaines
- ☐ la gestion administrative de l'entreprise
- ☐ Autre fonction : ...

c. ... comment envisageriez-vous de le rémunérer ? (une seule réponse possible)

- ☐ Salaire fixe uniquement
- ☐ Salaire fixe + avantages en nature (gsm, carte essence, ...)

- ☐ **Salaire fixe + partie variable (bonus en fonction de l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise)**

**d. ... cette personne pourrait-elle avoir des actions dans l'entreprise ?
OUI/NON**

Si OUI : Ces actions seraient:

- ☐ **Offertes au(x) manager(s) externe(s) pour services rendus**
☐ **Achetées par le(s) manager(s) externe(s)**

Si NON, expliquez votre position ? (plusieurs réponses possibles)

- ☐ **Parce que l'entreprise doit rester 100% familiale ;**
☐ **Parce que ce(s) personne(s) ne veulent pas payer pour devenir actionnaires ;**
☐ **Parce que ce(s) personne(s) doivent d'abord faire leurs preuves ;**
☐ **Autre raison : ...**

**e. ... mettriez-vous en place des mesures particulières pour vérifier/contrôler les décisions prises par ce(s) manager(s) externe(s) ?
OUI/NON**

f. ... incluriez-vous des clauses particulières dans leur contrat de travail (notamment pour définir très précisément les droits et obligations de chaque partie) ? OUI/NON

g. ... mettriez-vous en place une procédure particulière afin que les actionnaires soient régulièrement informés des décisions importantes prises par ce(s) manager(s) externe(s) ? OUI/NON

h. ... consigneriez-vous dans un document (feuille de route) les objectifs à atteindre par ce(s) manager(s) externe(s) ? OUI/NON

D-4. Quelles sont les qualités principales que devrait avoir un bon manager externe ?

Quelle importance accordez-vous aux qualités ci-dessous, sur une échelle allant de 1 (pas du tout important) à 5 (très important)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
|---|---|---|---|---|---|---|
| a) Etre ambitieux | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| b) Avoir un diplôme (ex. diplôme universitaire ou formation particulière) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| c) Avoir une expérience dans d'autres entreprises | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| d) Etre créatif et inventif | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| e) Etre obéissant et discipliné | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| f) Etre obstiné et têtu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| g) Etre passionné et fonceur | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| h) Etre respectueux des traditions | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| i) Etre rigoureux et méthodique | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| j) Partager les valeurs de l'entreprise familiale et de la famille | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| k) Etre visionnaire | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| l) Etre flexible et capable de s'adapter aux spécificités de l'entreprise | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| m) Etre fidèle à la famille et digne de confiance | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |

D-5. Sur une échelle allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord), quelle est votre opinion sur les propositions suivantes :

(1 = pas du tout d'accord; 5 = tout à fait d'accord ;
? = sans opinion)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
|--|---|---|---|---|---|---|
| i. « Pour un même poste, les conditions salariales octroyées à un manager externe doivent être supérieures à celles qui seraient octroyées à un manager issu de la famille des actionnaires » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| ii. « Avec le temps, il est normal de nouer des relations amicales avec un manager externe » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| iii. « Les managers externes font le boulot pour lequel ils ont été contractuellement recrutés, sans plus ! Ils ne ressentent aucun attachement émotionnel particulier à l'égard de l'entreprise familiale : pour eux, elle n'est que leur employeur ! » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| iv. « Un manager externe ne devrait jamais devenir actionnaire d'une entreprise familiale ! » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| v. « Il faut absolument mettre en place des systèmes spécifiques afin de s'assurer que les managers externes gèrent l'entreprise dans l'intérêt des actionnaires. » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| vi. « Il faut éviter d'avoir des relations trop amicales avec un manager externe (les relations doivent se limiter à la sphère professionnelle) » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| vii. « Les managers externes sont des opportunistes dont la principale préoccupation est de faire évoluer leur carrière personnelle ! » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| viii. « Un manager externe doit être plus performant qu'un manager issu de la famille » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| ix. « Un manager externe aura toujours une frustration, car les dividendes remontent chez l'actionnaire ! » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| x. « Quoiqu'il arrive, c'est un membre de la famille qui doit être CEO car il gèrera mieux notre patrimoine. Il est si facile de prendre des risques inconsidérés avec l'argent des autres !! » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| xi. « Un manager externe ne partagera jamais les valeurs de la famille et donc, de l'entreprise ! » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| xii. « Un manager externe, qui vient d'une grande société, ne | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |

| | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| <i>pourra jamais s'adapter à mon entreprise familiale ! »</i> | | | | | | |
| <i>xiii. « Un manager externe, c'est comme un footballeur professionnel : il pense déjà à son prochain transfert ! »</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| <i>xiv. « Un jour ou l'autre, le manager externe voudra devenir actionnaire. C'est toujours la même histoire !! »</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |
| <i>xv. « Recruter un manager externe dans une entreprise familiale, c'est une décision contre-nature ! »</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ? |

⇒ **ATTENTION : La suite (et la fin) du questionnaire se trouve en page 32. Merci de vous y rendre.**

4. Qui êtes-vous ?

1. Quel âge avez-vous ? ans
2. Quel est votre genre ? homme – femme
3. Quel est le plus haut diplôme que vous ayez obtenu ?
 - ☐ enseignement supérieur de type long (universitaire, hautes écoles, ...)
 - ☐ enseignement supérieur de type court (graduat, ...)
 - ☐ enseignement secondaire
 - ☐ autres :
4. Quelle est votre situation familiale actuelle ?
 - ☐ Célibataire
 - ☐ Marié
 - ☐ Divorcé
 - ☐ Veuf
 - ☐ en couple,

5. Avez-vous des enfants ? OUI – NON

Si OUI, préciser pour chacun d'eux leur genre et leur année de naissance et indiquer s'ils travaillent avec vous au sein de l'EF

| | Genre (H – F) | Année de naissance | Travaille dans l'EF ? | |
|----|---------------|--------------------|-----------------------|-----|
| 1. | | | Oui | Non |
| 2. | | | Oui | Non |
| 3. | | | Oui | Non |
| 4. | | | Oui | Non |
| 5. | | | Oui | Non |

6. Quel % du capital de l'EF détenez-vous personnellement ? %
7. Quelle(s) fonction(s) occupez-vous au sein de l'entreprise ? (plusieurs réponses possibles)
 - ☐ Président du conseil d'administration
 - ☐ Administrateur délégué
 - ☐ Directeur général
 - ☐ Gérant
 - ☐ Autres :

8. Depuis combien d'années occupez-vous cette fonction au sein de l'entreprise ?

..... années

5. Votre conjoint(e)

9. Quel est son âge ? ans

10. Quel est son plus haut diplôme obtenu ?

- ☐ enseignement supérieur de type long (universitaire, hautes écoles, ...)
- ☐ enseignement supérieur de type court (graduat, ...)
- ☐ enseignement secondaire
- ☐ autres :

11. Quelle est sa situation professionnelle actuelle ?

- ☐ au foyer
- ☐ indépendant(e) personne physique
- ☐ indépendant(e) personne morale
- ☐ employé(e) au sein de l'entreprise familiale
- ☐ employé(e) dans une autre entreprise
- ☐ fonctionnaire publique
- ☐ autre : (à préciser) :

12. Avez-vous travaillé avec votre conjoint(e) au sein de l'entreprise familiale ? OUI – NON

si OUI, pendant combien de temps ? années

6. Prolongements

1. Cette enquête sera complétée par une étude qualitative sur les questions relatives à l'arrivée d'un externe dans la direction/à un poste clé de l'entreprise familiale. Accepteriez-vous de contribuer à cette étude et de rencontrer un chercheur de HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège à ce sujet ?

OUI – NON

2. Les résultats de cette enquête seront présentés en juin 2015 à l'occasion du colloque annuel organisée par l'Institut des Entreprises Familiales. Voulez-vous recevoir une invitation à cet évènement ?

OUI – NON

MERCI DE VOTRE COLLABORATION

